

**GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIA, CASO DE ESTUDIO: HOTEL SANTA
CATALINA DEL MUNICIPIO SAN GIL - SANTANDER**



Trabajo de grado para obtener el título en Administración de Empresas

AUTORES

Luis C, Páez P lpaez9@cuc.edu.co

Aracelly V, Vera A Avera1@cuc.edu.co

TUTORES

Dr. Reynier I, Ramírez M rramirez13@cuc.edu.co

MSc. Karen M, Payares J kpayares4@cuc.edu.co

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA C.U.C
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BARRANQUILLA
2020**

**GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIA, CASO DE ESTUDIO: HOTEL SANTA
CATALINA DEL MUNICIPIO SAN GIL – SANTANDER**



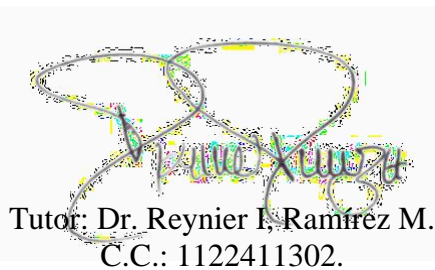
UNIVERSIDAD DE LA COSTA DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIA, CASO DE ESTUDIO: HOTEL SANTA
CATALINA DEL MUNICIPIO SAN GIL - SANTANDER**

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de grado titulado **GESTIÓN HUMANA POR COMPETENCIA, CASO DE ESTUDIO: HOTEL SANTA CATALINA DEL MUNICIPIO SAN GIL - SANTANDER**, presentado por: Luis Carlos Páez Puerta, C.C.: 1.143.463.518 y Aracelly Valentina Vera Arenas, C.C.: 1.140.898.960, para optar al título de administrador de empresas. Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barranquilla, Departamento del Atlántico - Colombia, a los siete días del mes de septiembre de 2020.



Tutor: Dr. Reynier I. Ramírez M.
C.C.: 1122411302.

*Firma es Scan. Reynier Israel Ramírez Molina, es copia y fiel exacta de aprobación del tutor

Dedicatoria

Dedicado a DIOS, a mis padres, hermanos y docentes quienes han construido y hecho posible este logro en mi vida personal.

Luis C, Páez P A DIOS, por darme la sabiduría
para afrontar este reto, a mi madre, Luz

S. Arenas, quien se convirtió en mi ejemplo y modelo a seguir, a mis hermanos por ser mi motor
y Luis F. Castro, por inspirarme siempre a ser mejor persona.

Aracelly V, Vera A

Agradecimiento

A DIOS, Jesús y su madre la Virgen María, a mi familia por estar presentes en los momentos en que necesité de su ayuda para lograr culminar mis estudios y muchos otros proyectos, agradecerle a nuestro tutor Reynier Ramírez, que se convirtió en nuestro amigo durante este proceso, a mis amigos de la universidad los cuales me apoyaron desde un principio, en especial a mi amiga Aracelly que con su buen humor permitió que desarrolláramos la investigación con las mejores ganas y a todas aquellas personas que silenciosamente me brindaron una ayuda en este logro.

Luis C, Páez PA DIOS, por convertirme en la mujer que soy, por darme el discernimiento, la fuerza y por guiarme con su luz, en cada rincón de mi vida. A mi mama, que me dio la fuerza, la guía y el apoyo para culminar esta etapa de mí vida. A mi compañero y futuro colega Luis, que con su dedicación y esfuerzo hizo posible cumplir este sueño, en especial a mi tutor Reynier Israel Ramírez Molina por la paciencia y dedicación a este proyecto.

Aracelly V, Vera A

Resumen

La investigación buscó evaluar la gestión humana por competencias en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio San Gil - Santander. Con un método cuantitativo, de tipo descriptiva, diseño de campo, transversal y no experimental, utilizando como unidades de observación doce (12) sujetos, que conforman las áreas del Hotel Campestre Santa Catalina. Se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario estructurado por setenta y dos (72) ítems, validado por el juicio de cinco (5) expertos, con una confiabilidad de (0,82) de acuerdo al coeficiente Alfa de Cronbach, siendo altamente confiable. El análisis de los datos se realizó mediante la codificación y tabulación, con el programa IBM SPSS Statistics V.22. Los resultados evidencian la aplicación de la gestión por competencia en el objeto de estudio, siendo la dimensión retribución la más favorecida, seguidamente de la clasificación y sus tipos, ubicando las características de la competencia en una posición desfavorable. Se concluye que, el objeto de estudio cuenta con un modelo de gestión humana por competencias, lo que genera un efecto positivo en la gestión del talento humano, permitiendo desarrollar competencias diferenciadoras en los colaboradores, aumentar la productividad y ofrecer una ventaja competitiva frente a las demás empresas pertenecientes al sector hotelero.

Palabras clave: Talento humano, gestión humana, gestión humana por competencias, gestión por competencias

Abstract

The research sought to evaluate human management by competencies in the Hotel Campestre Santa Catalina of the Municipality of San Gil - Santander. With a quantitative method, descriptive type, field design, cross-sectional and non-experimental, using twelve (12) subjects as observation units, which make up the areas of the Hotel Campestre Santa Catalina. The survey technique was used and as an instrument a questionnaire structured by seventy-two (72) items, validated by the judgment of five (5) experts, with a reliability of (0.82) according to Cronbach's Alpha coefficient, being highly reliable. The data analysis was carried out by means of coding and tabulation, with the IBM SPSS Statistics V.22 program. The results show the application of management by competence in the object of study, with the remuneration dimension being the most favored, followed by the classification and their rates, placing the characteristics of the competition in an unfavorable position. It is concluded that the object of study has a model of human management by competencies, which generates a positive effect on the management of human talent, allowing the development of differentiating competencies in employees, increasing productivity and offering a competitive advantage over the other companies belonging to the hotel sector.

Keywords: Human talent, human management, human management by skills, management by skills

Contenido

Lista de tablas	9
Introducción	10
Capítulo I	12
El problema.....	12
Planteamiento del problema	12
Formulación del problema	16
Objetivos de la investigación	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos.....	16
Justificación de la investigación	16
Delimitación de la investigación.....	18
Capítulo II	18
Marco teórico	18
Antecedentes de la investigación	18
Bases teóricas	24
Gestión humana por competencias: revisión teórica.....	24
Operacionalización de la variable	80
Definición nominal:.....	80
Capítulo III.....	82

Marco metodológico	82
Paradigma de la investigación	82
Tipo de investigación	83
Diseño de la investigación	84
Población de la investigación	85
Técnicas e instrumento de recolección de datos	87
Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos	89
Validez	89
Confiabilidad	90
Plan de análisis de datos	90
Procedimiento de la investigación	91
Capítulo IV	92
Resultados	92
Presentación y análisis de los resultados	92
Discusión de los resultados	108
Conclusiones	111
Recomendaciones	113
Referencias	115

Lista de tablas

Tabla 1 Ejemplo del grado de la competencia: liderazgo	38
Tabla 2 Operacionalización de la variable.....	81
Tabla 3 Población del Hotel Campestre Santa Catalina	86
Tabla 4 Codificación de las opciones de respuestas	88
Tabla 5 Baremo de categorización de la media aritmética estableciendo la evaluación de la gestión por competencias.....	89
Tabla 6 Escala para la valorización del coeficiente de confiabilidad	90
Tabla 7 Características de la competencia del talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil - Santander	93
Tabla 8 Dificultad de adquisición del talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil - Santander.....	95
Tabla 9 Similitudes temáticas entre competencias del talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil - Santander	96
Tabla. 10 Tipos de competencias del talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil – Santander.....	98
Tabla. 11 Clasificación de competencias según su dificultad de detección del talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil – Santander.....	99
Tabla. 12 Retribución de competencias del talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil – Santander	102
Tabla 13 Gestión humana por competencias en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil - Santander	105

Introducción

Desde hace muchos años se han destacado las capacidades diferenciales en las personas a través de las competencias que desarrollan estas para un alto rendimiento en diferentes ámbitos como deportivo, laboral, personal, entre otros, con el objetivo de generar una mayor probabilidad de la consecución de resultados, por ello nace la necesidad de gestionar las competencias en las personas, que estas les permitan evolucionar y enfrentarse con éxito ante los diferentes escenarios en cualquier ámbito.

Cuando se habla de la gestión humana por competencias se hace referencia al modelo que busca desarrollar y fortalecer habilidades, conocimientos y destrezas necesarias del talento humano, para cada una de las áreas de la empresa y como darles un correcto manejo permitiendo que la persona desarrolle y adopte nuevas competencias que le permitan un destacable desempeño; diferentes investigaciones de psicólogos, docentes y gerentes coinciden en la aplicación de la gestión humana por competencias en los colaboradores, esta trae consigo beneficios tanto financieros como sociales, mejoran la productividad estableciendo y creando estrategias para el desarrollo del personal y del área en pro del crecimiento y competitividad corporativa.

El objetivo del departamento de talento humano de cada una de las diferentes empresas es seleccionar el personal calificado e idóneo para cada una de las áreas, cuando esto sucede los niveles de productividad y satisfacción aumentan. Por tal motivo, la investigación en curso busca evaluar la gestión humana por competencias en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, a fin de buscar un adecuado funcionamiento, ambiente laboral y personal dentro y fuera de las instalaciones de la población objeto de estudio. Para ello el contenido de este trabajo se compone por cuatro capítulos, entre estos el capítulo I, presenta el planteamiento del problema

junto a la formulación y sistematización de este, los objetivos de la investigación tanto general como específico, la justificación de la investigación y delimitación de esta.

Se encuentra además el capítulo II, el cual presenta los antecedentes de la investigación, bases teóricas donde se desarrolla la variable gestión humana por competencias, de acuerdo con sus características, tipos, clasificación y finalizando con la retribución en donde se definen los diferentes modos de reconocimiento por la consecución del logro. De igual manera se hace referencia al capítulo III, donde se representa el sustento metodológico de la investigación, en el mismo se exponen el paradigma, tipo y diseño de la investigación, población a estudiar, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, validez y confiabilidad. Al mismo tiempo se expone el capítulo IV, que corresponde al análisis de datos que llevan la vertiente estadística, las cuales se analizaron junto a las teorías que se expusieron en las bases teóricas, con el fin de facilitar los resultados, conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I

El problema

Planteamiento del problema

El mundo se encuentra enfrentado a fenómenos sociales, económicos, ambientales y políticos, creando y generando en el entorno efectos positivos tanto como negativos, dependiendo de la perspectiva y punto de vista del ser humano ante tal realidad, generando soluciones a las situaciones frente a la incertidumbre, complejidad, competitividad, paradigmas y resistencia, que le permitan tener un panorama y pensamiento moderno ante el problema con soluciones basadas en él hoy. Individuos, grupos, organizaciones y sociedades, exitosamente lo han logrado mediante la creatividad e innovación, fortaleciendo las prácticas, considerando su capacidad para resolver el problema.

Las capacidades o actitudes del ser humano son fundamentales para la creación de productos y servicios, se establece entonces la manera en la que recursos y elementos se complementan y coordinan. La capacidad de organizar, crear procesos, sistemas de control y de contratación, son habilidades con las cuales cuenta una empresa para realizar y cumplir objetivos concretos con el talento humano. Un factor clave son las capacidades que se desarrollan a partir de recursos y que permiten que las empresas logren ventajas competitivas, habilidades y destrezas en su capital humano que los diferencie de sus competidores. Es necesario en un entorno competitivo tener en

cuenta estas ventajas, que generen evolución en las capacidades organizacionales de la empresa (Ríos, Ramírez, Villalobos, Ruiz y Ramos, 2019). Para Annía, Villalobos, Ramírez y Ramos (2019), estas claves son necesarias para lograr la adaptación de destrezas y habilidades, las cuales son necesarias que evolucionen para que se desarrollen ventajas competitivas relacionadas y coordinadas con las necesidades del entorno.

Considerando estas apreciaciones, la gestión estratégica del talento humano actualmente se ha encargado de seleccionar personal, con características que se adapten a las necesidades del sector real, a fin de evitar costos de error, en busca de la competitividad. Para Ríos, Crissien, Ramírez, Villalobos, Lay y Ramos (2020), el término competitividad se encuentra relacionado con la variable capacidad, es decir, la manera de poder generar un mayor valor con la utilización de menos recursos y elementos, resaltando atributos diferenciadores ante la competencia.

En referencia lo expuesto, las organizaciones pertenecientes a cualquier sector principalmente el hotelero, es interesante implementen novedosas estrategias para adaptarse a un nuevo modelo de gestión humana, priorizando en este, nuevos talentos (capacidad intelectual o aptitud de una persona para aprender una acción con facilidad o desarrollar efectivamente una actividad) con competencias diferenciadoras, para la generación de valor. Para Ramírez, Espindola, Ruíz y HuguetH (2019), la gestión del talento humano se basa en desarrollar cualidades competitivas que se consideren para implementar políticas y crear una estructura organizacional favorable, que conduzca a la asignación de recursos que permitan alcanzar esas estrategias con éxito. Según Ramírez, Lay y Sukier (2020), las empresas para consolidar su razón de ser necesitan personal de alto potencial, con miras hacia el futuro.

De esta forma se empieza a hablar de la gestión humana por competencia, considerando el valor intangible que posee el talento mediante sus conocimientos, habilidades y destrezas, capaz

de articularse con los principios, filosofía y estrategias de una organización, para la consolidación de metas. Las organizaciones se han considerado los laboratorios de experimentos para validar dicha metodología, que busca el beneficio al humano y sus redes empresariales, estas se ven influenciadas por la época, por escuelas de pensamientos, realidades parcializadas por la globalización e híper competitividad. Para Alles (2009), la gestión por competencias lo considera como un método sólido con muchos años de vigencia que ha sufrido cambios y transformaciones, para poder adaptarse de buena manera a las realidades del contexto, este además ha evolucionado básicamente en sus detalles y aplicaciones.

Investigaciones realizadas por autores e investigadores como Byars y Rue (2007); Alles (2009); Coff y Kryscynski (2011); Schuler y Tarique (2012); Cuesta Santos (2015); Chiavenato (2017); Robbins (2018); Stačinskaitė y Petrauskiene (2018); Ramírez, Chacón y El Kadi (2018); Annía, Villalobos, Ramírez y Ramos (2019); Ramírez, Espindola, Ruíz y HuguetH (2019); Y Ramírez, Lay y Sukier (2020); han estudiado de maneras diferentes la variable gestión humana por competencias, resaltando lo importante que es la misma para el correcto desarrollo del ser humano en la sociedad del ayer, hoy y del mañana y su impacto social, económico y ambiental, siendo partícipes de la gestión del talento humano en la próxima y nueva revolución industrial.

La flemática adaptación del ser humano ante los cambios y necesidades ante situaciones presentadas en el entorno han afectado de manera negativa la gestión humana por competencias, dicha problemática pudiera estar pasando en los colaboradores del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio San Gil, del Departamento de Santander - Colombia. Mediante conversaciones con la gerente general, se pudo identificar dificultades en la gestión del talento humano por competencias, dando a conocer debilidades que afectan la gestión estratégica del talento humano, su desarrollo, la productividad y competitividad del hotel en el sector.

Todo esto originado principalmente por la desmotivación del talento humano a formarse, desarrollarse y reinventarse, limitando su capacidad de respuesta de acuerdo con los requerimientos del mundo. Esto ha traído como consecuencias, la falta de generación de valor en sus actividades, poca iniciativa a desaprender y reaprender en la nueva normalidad, desactualización de tendencias en la gestión estratégica del talento humano, presentando pocas ventajas competitivas del ser vivo en el mercado, y baja participación del ser humano en el sector, teniendo en cuenta características diferenciadoras que aportan soluciones sostenibles para la empresa.

El desconocimiento en la importancia de la gestión humana por competencias provocara entonces que el talento desconozca la magnitud de los logros que hoy puede tener al desarrollar sus competencias de manera transversal. Por tal motivo, esta investigación interpreta la gestión humana por competencias considerando escenarios competitivos y complejos, gracias a la revisión documental de aportes de investigaciones disciplinares, clásicos y actuales, que aproximen la investigación a una teoría reflexiva.

La gestión humana por competencias entonces, indaga sobre el (1) control, la mejora continua de las tareas y la simplificación de la gestión integrada del capital humano de la empresa, (2) la sistematización de los procesos de calidad y la asignación de los recursos humanos, (3) el equilibrio de la gestión organizacional, acordes a las líneas estratégicas de la organización, (4) la integración del personal considerando los servicios de recursos humanos para el bien común de la organización, (5) la correcta contribución al desarrollo integral de las personas y de la organización en un entorno competitivo y cambiante, y (6) la facilidad para la correcta toma de decisiones de manera objetiva y con base de criterios homogéneos, impactando positivamente la estructura de la empresa.

Formulación del problema

Ante tales consideraciones, se formula la siguiente interrogante ¿Cómo es la gestión humana por competencias en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil?

Objetivos de la investigación**Objetivo general**

Evaluar la gestión humana por competencias en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio San Gil - Santander.

Objetivos específicos

Identificar las características de la competencia del talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio San Gil.

Describir los tipos de competencia del talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio San Gil.

Determinar la clasificación de competencia según su dificultad de detección del talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio San Gil.

Establecer la retribución por competencia del talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio San Gil.

Justificación de la investigación

En la organización en el caso de estudio se han identificado diferentes problemas presentados en el departamento de recursos humanos para gestionar al personal, el sector hotelero no se escapa de esa situación, motivado a esto se justifica la razón de ser del trabajo de grado. En el orden teórico, se permitirá desarrollar nuevos referentes conceptuales que facilite a las organizaciones entender cómo gestionar sus colaboradores y generar nuevas alternativas definitorias de la gestión

humana por competencias, generando aportes como la identificación de características, tipos, clasificaciones y maneras de retribución en este modelo de gestión, buscando promover en las organizaciones y seres humanos definiciones que mejoren la condición de la variable y participen en la aplicación de este modelo que integra, desarrolla competencias y aumenta la competitividad en las organizaciones.

Además, la investigación generará fortalecimiento del área de recursos humanos a través de las dimensiones que se desarrollarán y servirán como orientación documental para otras investigaciones. Se espera que los resultados de la investigación permitan profundizar en conocimiento para seguir una línea innovadora y establecer bases para futuros estudios que expliquen la naturaleza y elementos promotores de la gestión humana.

Desde el punto de vista práctico, se busca evaluar la gestión humana por competencias del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, pretendiendo con este estudio realizar aportes en la aplicación sobre los procesos de selección del capital humano por sus competencias, al mismo tiempo que sirva de estímulo a las empresas implementar la gestión humana por competencias como una nueva tendencia para la integración organizacional, competitividad y responsabilidades en los aspectos de gerencia enmarcada en la gestión humana.

De acuerdo con el aporte social, servirá como orientador para ver la gestión por competencias como un centro de atención en acciones cónsonas con la nueva realidad de las empresas del país.

Frente a este escenario, se deben aprovechar las características empresariales y del entorno de acuerdo con su gente para dar respuesta a las exigencias de los subsistemas de gestión humana de la región y el país, a fin de orientar, evaluar y garantizar la organización antes las necesidades del mercado. Al respecto, la gestión humana por competencias buscará una acción positiva que ayudará a crear un ambiente de comprensión, respeto, creatividad y motivación entre

las partes, adaptado características del contexto para el logro de la calidad de la gestión.

Delimitación de la investigación

El trabajo de investigación se llevará a cabo desde junio 2019 a diciembre 2020, enmarcado en la línea de investigación sostenibilidad organizacional, de la sub-línea gestión de las organizaciones, dentro del eje temático gestión humana por competencias, del programa de Administración de Empresas de la Universidad de la Costa. Utilizando como unidad de estudio al personal del Hotel Campestre Santa Catalina, ubicado en el municipio de San Gil del departamento del Santander - Colombia, de acuerdo con los aportes teóricos de Alles (2006), Ramos (Coord.) (2012) y Ramírez (2020).

Capítulo II

Marco teórico

Este apartado inicia con la presentación de las investigaciones previas como antecedentes, adicional a los referentes teóricos de la variable, de acuerdo con su definición, características, tipos, clasificación y retribución por competencias, seguidamente se hace mención del conjunto de conceptos de acuerdo con los indicadores, cerrando con la operacionalización que integra la definición nominal, conceptual y operativa.

Antecedentes de la investigación

Al abordar los antecedentes, se consideraron trabajos investigativos sobre la variable gestión humana por competencias, de acuerdo con Sabuhari, Sudiro, Irawanto y Rahayu (2020) en su investigación titulada “Los efectos de la flexibilidad de los recursos humanos, la competencia de los empleados, la adaptación de la cultura organizacional y la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados”. Esta investigación estudia y analiza los efectos de la flexibilidad de los recursos humanos, competencias de los empleados, adaptación de la cultura organizacional y satisfacción

laboral en el desempeño de los empleados.

El estudio también examina el efecto indirecto entre la flexibilidad de los recursos humanos y el desempeño de los empleados con la mediación de la adaptación de la cultura organizacional y el efecto de la competencia en el desempeño de los empleados a través de la satisfacción laboral como una variable mediadora. Usando ciertos criterios, 105 empleados de PT Pos Indonesia fueron seleccionados como muestra. Se usó SEM-PLS para probar las hipótesis. El estudio revela que la flexibilidad de los recursos humanos, las competencias de los empleados y el trabajo.

La satisfacción influyó significativamente en el desempeño de los empleados, pero la adaptación de la cultura organizacional no tuvo efecto significativo en el desempeño de los empleados. Por tanto, la adaptación de la cultura organizacional no pudo mediar el efecto de la flexibilidad de los recursos humanos en el desempeño de los empleados. Sin embargo, la satisfacción laboral media parcialmente el efecto de las competencias y el rendimiento de los empleados.

Los aportes de los autores mencionados anteriormente resaltan la competencia de los colaboradores como el indicador que influye de manera directa en el desempeño, clima y cultura organizacional de los miembros del objeto de estudio. En este sentido, la investigación sirvió de guía para identificar la clasificación de las dimensiones y componentes de las competencias del talento humano.

Al respecto Showkat (2019), en su artículo “Gestión de recursos humanos: Un enfoque por competencias” considera el conocimiento actual, basado en tecnología y un entorno empresarial altamente competitivo, además afirma que la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones dependen en gran medida de las competencias de sus recursos humanos. Las competencias en recursos humanos se consideran uno de los recursos más importantes y la clave del éxito de la

organización. La implementación de políticas, programas y estrategias basados en competencias por parte de las organizaciones facilitara la utilización juiciosa y óptima de sus recursos, allanando así el camino para una ventaja competitiva sostenible. La identificación, desarrollo y mantenimiento del ser humano deseado. Las competencias de recursos pueden actuar como un catalizador para alcanzar las metas y objetivos de una organización.

El estudio citado resume el concepto de gestión de recursos humanos basado en competencias y aspectos relacionados principalmente a través de una revisión de la literatura existente. Además, estableció marcos y modelos de competencia adecuadamente diseñados e implementados profesionalmente por las organizaciones y como pueden mejorar la selección, capacitación, desarrollo, participación de los empleados, evaluación del desempeño, compensación, procesos de desarrollo profesional para satisfacer las necesidades y aspiraciones de individuos en las organizaciones.

El estudio sirve como una herramienta valiosa para que los investigadores entiendan el escenario actual de gestión de recursos humanos basada en competencias en una sola plataforma y llevar la investigación hacia adelante. Igualmente es importante para gerentes y profesionales de recursos humanos la gestión profesional y el desarrollo del personal. El estudio genera una contribución significativa al cuerpo de conocimiento existente en el área de gestión de recursos humanos y comportamiento organizacional.

Los autores definen la gestión humana por competencias como ventaja competitiva sostenible en el tiempo, para la presente investigación, el artículo sirvió de guía para diseñar el modelo de gestión humana por competencias al objeto de estudio. Además, enriqueció y generó una postura propia frente a la definición de gestión por competencias y determinar la importancia de profundizar e investigar en este campo.

Resaltando, la investigación realizada por Venegas, Thill y Domnanovich (2017) titulada “La importancia de la competencia estratégica en gestión de recursos humanos. Evidencia de Austria, República Checa, Hungría y Eslovaquia.” tiene como población de objeto de estudios gerentes de recursos humanos en Austria, República Checa, Hungría y Eslovaquia, determinaron que la gestión estratégica de recursos Humanos es vital para obtener una ventaja competitiva en las organizaciones. El objetivo principal de su investigación es comprender cómo la importancia de la competencia estratégica en RRHH puede variar dependiendo de país, experiencia laboral de los gerentes de recursos humanos y si difiere entre los recursos humanos y las partes interesadas RRHH, es decir, gerencia media y alta, o si el tamaño de la empresa y el ciclo de vida de la organización juegan un papel importante.

Venegas, Thill y Domnanovich coinciden en la importancia de la gestión humana por competencias, asimismo lograron identificar las competencias estratégicas que pueden variar de acuerdo con el contexto social y demográfico donde se encuentre la organización. Con base a lo mencionado anteriormente, el artículo aportó a la presente investigación bases teóricas que permitieron fortalecer conocimientos en cuanto a ventajas competitivas que obtener de la competencia estratégica en recursos humanos.

Seguidamente Rodríguez (2015), realizó una investigación titulada “Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una universidad de Lima Metropolitana” tiene por objetivo describir la metodología planteada por la Gerencia de Gestión de Personas de una universidad de Lima Metropolitana para implementar un modelo de gestión basado en competencias, cuya trazabilidad involucre diversos procesos técnicos de recursos humanos practicados en la organización y se encuentren alineados a resultados institucionales definidos en el planeamiento estratégico.

Para ello, se consultaron fuentes bibliográficas y páginas web de universidades a nivel mundial, a fin de identificar puntos de referencia. Como resultado de ello se obtuvieron las siguientes definiciones y elementos: competencias genéricas, competencias de nivel, competencias específicas, diccionario y graduación de competencias para cada una de las direcciones, gerencias, jefaturas y categorías ocupacionales administrativas de la universidad. De esta manera, la institución desarrolló una herramienta para orientar cómo y en qué medida los recursos humanos deben contar y desarrollar competencias para que se alcancen específicos resultados institucionales.

Rodríguez (2015), en su investigación logró identificar, tipificar y definir competencias de manera general e igualmente, competencias genéricas y específicas, gracias a su aporte teórico fue posible generar una visión y conceptualización propia frente a estos términos, así mismo, este aporte sirvió como herramienta para identificar la importancia de implementar un modelo por gestión de competencias.

La investigación “Enfoque basado en competencias para la gestión de recursos humanos” realizada por Liskova, Stanislava Y Tomšík (2013) abordan el enfoque de competencia para la gestión de recursos humanos, este se considera como una de las posibilidades para gestionar eficazmente el rendimiento laboral. El artículo se centra en definir el término competencia, los componentes de la competencia, los tipos de competencias y la identificación de las competencias. El documento también se enfoca en modelos de competencia, tipos, enfoques a ellos y procedimientos de su creación. Finalmente, el documento resume posibilidades uso del enfoque de competencia en diversas esferas de la gestión de recursos humanos y describe la conexión del enfoque con la gestión estratégica.

Dentro de su investigación se destaca el enfoque por competencias como herramienta que

permite gestionar de manera eficaz el rendimiento de cada uno de los miembros de una organización, por esta razón, el aporte realizado por Liskova, Stanislava Y Tomšík (2013) sirvió como referente para identificar y definir dimensiones a evaluar dentro del objeto de estudio.

De acuerdo con Pablos y Lytras (2008) efectuaron la investigación titulada “Competencias y gestión de recursos humanos: implicaciones para la ventaja competitiva organizacional”, esta busca analizar en profundidad los requisitos organizacionales para la explotación de la gestión de recursos humanos hacia un mayor desempeño organizacional y proporcionar un marco conceptual para el análisis de la gestión de recursos humanos en organizaciones de aprendizaje. El documento toma la forma de una extensa revisión de literatura sobre gestión de recursos humanos (HRM), aprendizaje organizacional y capital humano.

La principal contribución es el marco de requisitos para la adopción de tecnologías mejoradas de aprendizaje y tecnologías web semánticas, que pueden guiar las estrategias de gestión eficaz de competencias en las organizaciones modernas. Este marco inicia una discusión interesante de los problemas tecnológicos que van más allá del alcance de este documento. El marco de requisitos proporciona la base para una especificación extensa de las estrategias de gestión del conocimiento. Una publicación de seguimiento presentará la práctica implicación de la abstracción teórica del marco y la evidencia empírica.

El documento es una fuente muy útil de información y asesoramiento imparcial para estrategias, gerentes de gestión de recursos humanos, funcionarios de gestión del conocimiento y personas interesadas en implementar sistemas de gestión de recursos humanos en una organización intensiva en conocimiento. Este documento satisface una necesidad identificada de esbozar métodos, tecnologías para el conocimiento integrado, el aprendizaje y el soporte de gestión de competencias en las organizaciones

Teniendo en cuenta el aporte investigativo de los autores mencionados anteriormente, su investigación destaca la generación de estrategias para gestionar correctamente el capital humano por competencias, en este sentido, dicha investigación ayudo como herramienta para generar estrategias enfocadas a la variable de estudio en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil.

Bases teóricas

Gestión humana por competencias: revisión teórica

El termino gestión humana por competencias, ha sido definido por autores desde diferentes puntos de vista y situaciones cotidianas vividas en ámbitos laborales y personales. En términos generales, cuando se habla de competencias, se consideran una serie atributos, conocimientos, habilidades y capacidades con las que cuenta el ser humano. A través de los años, la gestión por competencias ha evolucionado, su definición y concepto ha presentado cambios, autores que han estudiado y fijado postura frente a la variable de estudio algunos la han considerado “moda”, otros una ventaja competitiva, sin embargo, todos coinciden en la importancia y beneficios de aplicar la gestión humana por competencias dentro de las organizaciones, siendo este un factor para tener en cuenta en el cumplimiento de los objetivos.

En el desarrollo del concepto, Jiménez (2013) afirma que este tipo de gestión es una moda del “management”, pero sirve para apoyar e instrumentar la nueva organización de la empresa y la nueva realidad del talento humano en la organización laboral, además considera la gestión por competencias como el cemento que integre y operativice los nuevos y no tan nuevos conceptos del “management”, la organización y la dirección del recurso humano en el entorno laboral; este modelo como menciona el autor logra integrar áreas, funciones y objetivos de la organización, por ello cuando se realiza la gestión del talento humano, el objetivo fundamental es alcanzar los puntos

más altos de eficiencia y eficacia que permitan el óptimo desempeño de la organización.

Conocer el significado de competencias es vital dentro de este modelo de gestión, para los autores Ortiz, Rendón y Atehortua (2012) son aquellas aptitudes que permiten que una persona pueda alcanzar un desempeño sobresaliente en un puesto determinado dentro de la organización, por esta razón, para estos autores es importante aplicar una gestión con un enfoque por competencias, en donde se permita a los profesionales de recursos humanos la administración de los diferentes procesos de gestión humana identificando, desarrollando, reteniendo y fidelizando a los profesionales. Este modelo permite generar desarrollo de habilidades emocionales y sociales que permitan un óptimo desempeño destacable de cada colaborador dentro de su área, lo que conlleve a crear objetivos que busquen el desarrollo de la organización, por consiguiente, es necesario un talento humano que aumente y explote sus capacidades y competencias para aplicar el modelo de gestión.

En la misma línea de la investigación, Embid, Fernández-Velilla y Rueda (2011) consideran el modelo de gestión por competencias como la forma de identificar y desarrollar no solo el conocimiento sino también las capacidades y habilidades de las personas, esto incide en la consecución de los objetivos. En ese sentido, los autores mencionados anteriormente, coinciden en los beneficios y buenos resultados que muestra la aplicación, gracias a ventajas competitivas como un ambiente laboral favorable para el desarrollo de actividades, el compromiso que genera con la misión, visión y valores corporativos y la posibilidad de crear objetivos a corto, mediano y largo plazo a través de la identificación de competencias, la suma de estas acciones dan como resultado, que gerentes y altos mandos dentro de las organizaciones resalten la importancia de aplicar un modelo gestión humana por competencias y reconocer la ardua labor del área de recursos humanos.

Para Alles (2009) la gestión de competencias es un método sólido con una larga trayectoria, basado en las competencias desarrolladas y adaptadas por las personas, además considera que el término ha sufrido transformaciones para poder adaptarse al contexto actual y evolucionar en sus detalles y aplicaciones. Es necesario que métodos aplicados por parte del área de talento humano estén constantemente actualizándose, empresas que continúen con prácticas ambiguas en su gestión sufrirán las consecuencias de no contar con colaboradores capacitados para enfrentar nuevos retos en la empresa.

Para, Sagi-Vela (2004) la gestión por competencias podría tratarse de una moda sin mayor relevancia, no obstante las diferentes investigaciones que desarrollo en este medio, lo llevo a la conclusión que la gestión por competencias es la forma de como emplear con orden y sentido común una serie de criterios de actuación que, aplicados de manera sistemática, podrían rendir resultados más eficaces en la gestión de recursos humanos, esta definición muestra que hay forma de aumentar el desarrollo de las habilidades e incluso innovar en competencias que pudiesen desarrollar los colaboradores de una determinada organización, gracias a un modelo que se encarga de gestionarlas y canalizarlas hacia las tareas o áreas de la empresa que más las requieran, para que se logre la meta propuesta. En la actualidad algunas organizaciones consideran este modelo de gestión humana por competencias como una “moda” y por consiguiente, un modelo que fija directrices las cuales solo pueden acceder al cargo, capital humano que cuenten con los fundamentos y bases requeridas.

Para efectos del trabajo de investigación, se utilizará la definición de gestión humana por competencias de Embid, Fernández-Velilla y Rueda (2011), quienes coinciden en los beneficios y buenos resultados de la aplicación, gracias a ventajas competitivas que den como resultado, que

los gerentes como altos mandos dentro de las organizaciones resalten la importancia de aplicar un modelo gestión por competencias que lleve al aumento de la competitividad.

Considerando los referentes teóricos citados de acuerdo con los investigadores la variable gestión humana por competencias, se define como el modelo moderno de gestionar el personal de la organización, sectorizando atributos, conocimientos, habilidades y capacidades con las que cuenta el ser humano, y gracias a la identificación de estas competencias, destinar el colaborador idóneo para el área que lo requiera en consideración de sus capacidades, estas pueden ser innatas y/o adquiridas. En el Hotel Campestre Santa Catalina del municipio de San Gil el modelo de gestión actual no es por competencia; la aplicación de la gestión humana por competencias permitirá el desarrollo del área de Recursos humanos y las capacidades, habilidades, actitudes y competencias del personal del hotel, reflejando a corto, mediano y largo plazo la consecución de objetivos y competitividad por parte del hotel en el sector.

Características de la competencia

Referenciando las características de manera global, se habla de cualidades o peculiaridades propias, de una persona, objeto, situación, entre otras. Entendidas como las cualidades generales que debe poseer el talento humano para establecer un modelo de gestión por competencias. En ese sentido, Ramos (Coord.) (2012) determina el enfoque de gestión por competencias como un modelo que busca implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar de manera integral el recurso humano, de una manera más efectiva en la organización.

Una característica fundamental de las competencias está relacionada de manera directa con la personalidad del individuo, esta determinará fortalezas y debilidades que deberá potenciar y aplicar para desenvolverse ante escenarios competitivos y complejos. Por ejemplo, un individuo

con rasgos de personalidad introvertida, presenta debilidades en su forma de comunicarse y establecer relaciones interpersonales en cualquier ambiente, esta persona deberá trabajar para mejorar y desarrollar habilidades, atributos y cualidades que le permitan fortalecer sus debilidades, en la misma línea de investigación el autor Levy-Leboyer manifiesta que las competencias representan un rasgo de unión entre características individuales y cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas (como se cita en Alles, 2009, pág. 65).

Le Boterf caracteriza al profesional, como el individuo que gestiona y maneja una situación profesional compleja, ello implica aplicar competencias como saber actuar y reaccionar de manera acertada y prudente frente a diversos escenarios que se presenten en su vida. Los recursos son limitados, un profesional deberá contar con la capacidad de optimizar, combinar recursos y movilizarlos en contexto de manera eficaz. Además, transferir, aprender, aprender a aprender y saber comprometerse, todo esto combinado da como resultado tener competencia (como se cita en Cano, 2005, pág. 19-20).

Es importante tener en cuenta que no es suficiente tener competencias existentes y que pueda desarrollar un individuo a lo largo de su vida profesional, es vital para el crecimiento del colaborador y estar en constante aprendizaje donde día a día se convierta más y más competente, esta postura la confirma Cano (2005), al determinar que no es correcto denominar a una persona competente, solo por tener conocimientos y habilidades. Las competencias sí integran tales recursos, pero va más allá de solo saber aplicarlos. Por lo tanto, es necesario enfatizar en el componente aplicativo y el carácter contextualizado de las competencias.

Para Sagi-Vela (2004), las competencias poseen características diferenciales de conceptos utilizados tradicionalmente para definir cargos, tareas y funciones dentro de una organización. En este sentido, el autor establece la competencia, como el concepto multidimensional que engloba e

integra conocimientos, actitudes y habilidades del ser humano aplicado a un contexto profesional de un área específica.

Para efectos de investigación, se adopta postura frente a la definición de las características de la competencia con el concepto de Ramos (Coord.) (2012) donde establece las características de la competencia como cualidades que permiten alcanzar el éxito de manera eficiente, para el autor, estas características deben definirse de manera clara y precisa, involucrar a todos los actores de la organización, ser adaptables y modificables de acuerdo con las situaciones. Así mismo estas son medibles, evaluables y deben establecer el grado de la competencia a medir.

Teniendo en cuenta aportes realizados por los autores citados, se determinan las características de las competencias, aquellos atributos y cualidades propias del talento humano, en su mayoría se obtienen y relacionan de forma directa con rasgos propios de la personalidad del individuo, dando como resultado la forma en que se perciben y se desarrollan dichas competencias, estas serán individuales y tendrá el sello personal de cada persona. Por tal motivo, se pretende establecer las características que determina el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, para seleccionar el capital humano, en este sentido, procederá a identificar características establecidas y definidas en el enfoque del autor para determinar el cumplimiento a cabalidad en el objeto de estudio y analizar si el talento humano no cumple ninguna de los atributos mencionados.

Adecuadas al negocio

Los objetivos estratégicos y las competencias para trabajar deben determinarse siempre con coherencia y concordancia, deben de ir de la mano, para alcanzar metas establecidas por la alta gerencia, las competencias se convierten en el medio para el éxito, Ramos (Coord.) (2012) afirma la necesidad de identificar competencias que tengan influencia directa en el éxito de la

organización, por esta razón, deben de enfocarse primordialmente en alcanzar el éxito e ir acorde los objetivos estratégicos. En este sentido, North y Rivas (2008) establecen que la competencia de cada persona, dada su individualidad, no puede ser una característica imitable. Con base a esta afirmación nace la necesidad de adecuar las competencias a los objetivos estratégicos, capacidades y cualidades de cada miembro de la organización.

Con la premisa de North y Rivas, se establece que a pesar de que dos individuos recién egresados de la universidad, quienes se enfrentan y compiten para un mismo cargo en una determinada organización, estos dos no comparten las mismas competencias, debido a que estas se encuentran entrelazadas con sus actividades ejercitadas, experiencias acumuladas y el correspondiente entorno social.

Stettinus, Wood y Colley (2009) por su parte definen las aptitudes y habilidades de los empleados como esenciales para una implementación exitosa de la estrategia. El objetivo es simple, colocar a las personas adecuadas en los puestos de trabajo adecuados. Al contextualizar lo expresado por Stettinus, Wood y Colley en la actualidad, el talento humano debe compartir los valores corporativos y ser competentes, contar con habilidades y experiencias necesarias que le permitirán cumplir a cabalidad las funciones del cargo a ejercer, en este sentido, es pertinente establecer competencias requeridas para distintos cargos de las diferentes áreas de una organización.

El aporte realizado por Ramos (Coord.) (2012) frente a la definición de adaptación al negocio como una característica de la competencia, es innovador e incluye factores para tener en cuenta y determinar aquellas competencias imprescindibles y así mismo se adapten al negocio. Para el autor, estas características deben ir en concordancia con la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.

Teniendo en cuenta aportes realizados por autores citados, se determina que la competencia es adaptable al negocio, cuando se identifiquen aquellas que se adaptan de manera correcta a la organización y convirtiéndose en herramientas que faciliten el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecido por la gerencia. En este sentido, se establece que la competencia aplicada de forma correcta es una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones que componen un determinado sector. Por esta razón, se busca examinar dentro del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil si las competencias predeterminadas para cada área se adaptan al sector. Primeramente, se verifica si establecieron las competencias con base aquellas requeridas en el capital humano para desempeñar el cargo. En segundo lugar, si estas competencias se adaptaron y se fijaron con base a la misión, visión y objetivos estratégicos. Por último, si dichos atributos representan una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones pertenecientes al sector.

Adecuadas a la realidad actual y futura

El mundo enfrenta cambios de manera constante, el hombre evoluciona y en este sentido nadie tiene la plena certeza de estos cambios y como afectarán de manera positiva o negativa la industria. Por esta razón, es necesario implementar competencias que se adapten a la realidad actual y a todos los cambios venideros teniendo en cuenta factores que pudiesen afectar, intervenir o actuar de manera directa e indirecta sobre las mismas, por ello la gestión humana por competencias involucra factores como la innovación y creatividad.

Las competencias además de ser herramientas estratégicas para determinar en qué negocios es posible triunfar, también son una herramienta para el diseño detallado de la organización que tiene que soportar el negocio (Jiménez, 2013 pág. 175). La competencia debe interpretarse como herramienta que impulsa y permite el crecimiento de las organizaciones.

Por su parte, Ramos (Coord.) (2012) explica que las organizaciones deben considerar adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro, deben considerar la situación, necesidades y posibles deficiencias de la organización, como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa. En otras palabras, las organizaciones deben establecer planes de contingencia para mitigar efectos adversos que pueden presentar más adelante. Stettinus, Wood y Colley (2009) determinan la necesidad de alinear competencias del talento humano con la estrategia. Implementar estrategias diferentes, requiere de diferentes competencias, si se plantea como estrategia principal disminuir costos, es necesario buscar capital humano con aptitudes que permitan diseñar un plan de operaciones donde se mantenga la calidad del producto o servicio y costes bajos que permitan seguir en mejora continua.

Al considerar la competencia como un vehículo que conduce al éxito, crecimiento de la organización y del talento humano mediante el desarrollo de competencias, por esta razón la presente investigación adopta la postura de Jiménez (2013) fija la visión que la competencia va más allá de una simple herramienta estratégica, donde un diseño eficiente y eficaz permita impulsar el desarrollo de las organizaciones.

En este sentido, con base a lo establecido por los autores mencionados anteriormente, es correcto afirmar que adecuar las competencias a la actualidad y futuro, busca principalmente que las organizaciones perduren en el tiempo, al estar preparadas ante cualquier escenario complejo que se presente a lo largo de su existencia. Así mismo, es necesario que las capacidades, conocimientos y actitudes del capital humano se enfoquen y desarrollen acorde a los objetivos estratégicos. Por tal motivo, se pretende evaluar dentro del objeto de estudio de la presente investigación las competencias establecidas para cada área del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, analizar sí se adaptan al entorno actual y futuro, en este sentido, determinar

competencias que se encuentren definidas para mitigar los efectos adversos a enfrentar a lo largo de los años. Así mismo, examinar la suma de las competencias establecidas dará como resultado un progreso y crecimiento del talento humano dentro de la organización.

Operativas, codificables y manejables

Dentro de las características de las competencias encontramos las operativas, codificables y manejables, son posibles medirlas y establecer específicamente cuantos puntos aumentaron o disminuyeron dentro de la organización, en este sentido toda competencia debe de estar sujeta a medición. Para evaluar cuan competente es el capital humano, es necesario definir una escala que se adapte a requerimientos y necesidades de la organización. En este sentido Jiménez (2013) menciona distintas escalas existentes para realizar tal medición. Estos modelos son variados y van desde la escala de Thurstone (11 puntos) a la escala de Likerr (5 puntos), escalas dicotómicas (2 puntos) o escalas derivadas de los estudios de Piaget para el aprendizaje (6 puntos más la opción de no aplicable).

Para Ramos (Coord.) (2012) es necesario que la competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla. Frente a esta posición, igualmente Sagi-Vela (2004) establece que la competencia es mensurable y explica que esta se manifiesta a través de una serie de conductas observables en el trabajo diario. Mediante la observación y análisis de estos comportamientos se pueden medir las competencias de una persona. Para efectos del trabajo de investigación, se utilizará la definición de Jiménez (2013), considera las competencias aquellas que deben ser evaluadas por escalas a razón de valorar cada competencia por cada colaborador, en este sentido, destaca la importancia de utilizar una misma escala para todos los componentes,

estableciendo los mismos criterios para elaborar el instrumento que permita recopilar la mayor información posible.

No es correcto afirmar que una organización aplica un modelo de gestión humana por competencias cuando no han realizado evaluaciones, cuestionarios o instrumentos con la finalidad de medir y determinar escalas de competitividad que se encuentran en el talento humano. Por esta razón, se define la medición de competencias como herramienta facilitadora establece si los atributos, conocimientos, saberes y actitudes del capital humano se desarrollan dentro del marco estipulado por la organización. Para identificar de manera clara, precisa y detallada cuanto competente es el talento humano que conforma el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, servirá como base las escalas propuestas por Jiménez (2013), de esta manera, se podrá evaluar e identificar competencias existentes dentro de la organización para elaborar un plan de acción que permita mejorar y potencializar aquellas que se consideren pertinente, todo esto bajo el marco de mejora continua.

Exhaustiva

Las competencias exhaustivas se consideran aquellas que abarcan todos los componentes necesarios para el funcionamiento de cualquier organización, al respecto Calvo (2015) define la competencia como características personales que están casualmente relacionadas con los resultados superiores en el entorno de una organización y en un determinado puesto de trabajo. En cuanto a la gestión humana por competencias, las competencias exhaustiva Ramos (Coord.) (2012) define las competencias teniendo en cuenta factores internos y externos que pudiesen afectar o beneficiar en una determinada situación la gestión del talento humano. En este sentido, es posible que para conceptualizar las competencias a trabajar y desarrollar en el conjunto de áreas que

conforma una organización, primeramente, se deben identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del negocio, además establecer características y atributos que deben resaltar en el capital humano a seleccionar.

Frente a este concepto, Sagi-Vela (2004) coincide con los autores mencionados anteriormente y explica las competencias como aquellas que deben crearse, definirse e implementarse teniendo en cuenta procesos internos y externos de cada organización. En este sentido, Sagi-Vela reafirma que las competencias son adaptables a cada tipo de organización y aunque dos organizaciones que se ubiquen dentro de un mismo sector económico no necesariamente aplicaran las mismas competencias, debido a que sus procesos se lleven de manera diferente. Además, es necesario tener en cuenta la única forma de crear una nueva competencia dentro de la organización y es existiendo una variación dentro de los procesos.

En la presente investigación, se adopta el concepto de Ramos (Coord.) (2012) afirma que la competencia no solo debe establecerse con base a la estrategia corporativa, sino también incluir los Stakeholders directos e indirectos. Teniendo en cuenta esta definición, al momento de optar por aplicar un modelo de gestión humana por competencias será sencillo determinar atributos necesarios que tengan en cuenta todos los aspectos de la organización.

Es este sentido, se afirma que la competencia no solo se enfoca dentro de la organización, debe crearse y adaptarse luego de analizar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del negocio, es necesario entonces identificar los distintos actores que conforman el entorno y tener claro cuales competencias permitirán enriquecer los conocimientos del talento humano dentro de la organización. Para la presente investigación se pretende determinar las competencias establecidas dentro del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, definir las competencias del capital humano teniendo en cuenta partes interesadas, fortalezas, debilidades y

entendiendo el concepto de que el mundo es un entorno cambiante y las empresas deben de adaptarse para enfrentar cada una de las diferentes situaciones.

Terminología y evaluación

La terminología de socializar las competencias a evaluar es necesario que se expresen en términos sencillos y estandarizados para todas las áreas de la organización, de esta forma se evitará que no haya dudas por parte de los colaboradores. Para Barrios, Benedito y Cabrera (2016) determinan la manera más eficiente de evaluar las competencias, se debe a prácticas complejas que permitan evidenciar el progreso del capital humano en cada una de las áreas de la organización. El método propuesto por los autores permite evidenciar el progreso, cuantificar mejoras y crear planes de acción para reforzar competencias donde el progreso no sea notorio.

Para Ramos (Coord.) (2012), se debe de utilizar un lenguaje y conceptos estandarizados en la organización, con el objetivo de que los colaboradores conozcan lo esperado de ellos y el sistema en que serán evaluados. las competencias son mensurables, para realizar una medición correcta de la misma, es necesario evaluarlas más allá del análisis del comportamiento individual y esto requiere de evaluaciones formales, como evaluaciones de desempeño.

En la misma línea de investigación para Sagi-Vela (2004), la implementación de la competencia en la organización siempre supone un resultado positivo. En este sentido, cuando se adopta un enfoque de gestión humana por competencias en una organización y al momento de evaluarlo los resultados obtenidos generalmente son negativos, revela deficiencias en la implementación, será necesario realizar una retroalimentación que mejore la aplicación de la gestión en la organización.

Para efectos de la presente investigación se fija postura con el autor Ramos (Coord.) (2012) el autor coincide en el lenguaje a utilizar, este debe expresarse en términos sencillos y estandarizados que no generen mal entendidos y mal interpretaciones, además enfatiza en la importancia de evaluar correctamente las competencias, de manera objetiva, mediante instrumentos formales, como test de desempeños y evaluaciones 360°.

La gestión humana por competencias permite asignar cargos de acuerdo con las capacidades del individuo, además busca motivar e incentivar el aprendizaje constante dando como resultado colaboradores capacitados y especializados en diferentes áreas y competencias tanto transversales como específicas, de aquí radica la importancia de evaluar estas competencias que lleven a la identificación de estas. Mediante la presente investigación se pretende evaluar dentro de nuestro objeto de estudio la organización del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, determinar en conjunto con el departamento de recursos humanos si emplean un lenguaje claro, fácil de entender y que no de lugar a malinterpretaciones o si por el contrario no cumple ninguno de los atributos mencionados, identificando de forma clara las competencias y su impacto a través de la evaluación.

De fácil identificación

Establecidas las competencias que sirvan de base para gestionar el capital humano, es necesario evaluarlas de acuerdo con teniendo en cuenta el grado de identificación. A pesar de que el hombre sea razonable, su juicio puede verse nublado por sentimientos de empatía frente al talento humano, por esta razón surge la necesidad de establecer un método que permita evaluar la competencia de manera objetiva, clara y precisa. En este sentido Jiménez (2013), propone evaluar las competencias según su dificultad de adquisición (conocimiento, habilidades y actitudes)

gracias a exámenes que permitan el análisis de saberes para competencias relacionadas con las características personales de cada individuo, se plantea entonces evaluarlas mediante escalas de autoevaluación.

Sin embargo, el modelo de gestión humana por competencias es algo nuevo dentro del entorno organizativo, para Ramos (Coord.) (2012), debe de implementarse un sistema que permita identificar el nivel o grado de la competencia de manera fácil, es decir, no requiera de realizar un estudio profundo y especializado cada vez que se desee obtener información respecto al progreso en la implementación de un enfoque por competencias.

Alles (2006), establece que no solo con definir las competencias, sino que es necesario fijar los distintos grados. En todos los casos la competencia y los distintos grados en que se presenta se definen a través de frases explicativas, es decir, de acuerdo con el desempeño alto, bueno, mínimo necesario y/o insatisfactorio, así mismo se explicará el por qué encasilla en este grado de competencia. Para entender y comprender de mejor manera, la autora presenta la siguiente nomenclatura:

Tabla 1.

Ejemplo del grado de la competencia: liderazgo

Grados de la competencia	Descriptor
(A): Alto.	Genera en todos los ámbitos y actividades un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso de las personas hacia la organización. Es un modelo para los demás con la máxima credibilidad y reputación
(B): Bueno.	Es reconocido en su entorno laboral como líder y modelo a seguir. Transmite a las personas valores y visión del negocio y estas depositan su confianza en él.

(C): Mínimo necesario.	Mantiene la motivación de las personas y asegura que sus necesidades sean cubiertas. Sus colaboradores reconocen su liderazgo en el grupo.
(D): Insatisfactorio.	El grupo no lo reconoce como líder. Es ampliamente cuestionado y en él solo se ve una figura autoritaria.

Fuente: Alles, (2006).

Teniendo en cuenta consideraciones y definiciones de los autores mencionados anteriormente, para efectos de la presente investigación es pertinente y adecuada la definición de Alles (2006), donde destaca la importancia de evaluar las competencias y resalta la necesidad de fijar los grados en que se medirán dichas competencias. La autora establece que los niveles de la competencia deben de ir acompañados con frases explicativas que permitan establecer en qué nivel se ubica cada miembro de la organización.

Se considera que la competencia es de fácil identificación gracias a la implementación de un sistema que permite fijar grados en que se medirá cada competencia, esto permitirá al área de recursos humanos en conjunto con la alta gerencia, determinar niveles en que se debe posicionar cada miembro de la organización. En este sentido, es necesario establecer los grados de los atributos tanto para las competencias específicas y transversales del capital humano de la organización. El objeto de estudio de nuestra investigación el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, no cuenta con un modelo por competencias dentro de la organización, para efectos de la presente se pretende crear y establecer un sistema que permita identificar y medir el grado de las competencias tanto específicas como transversales de cada miembro del equipo de trabajo del objeto de estudio.

Tipos de competencia

Mencionado anteriormente en la presente investigación, las competencias pueden ser innatas o adquiridas, en este mismo sentido, se dividen de acuerdo su naturaleza, según Calvo (2015),

estas se clasifican en dos tipos las competencias de conocimiento o técnicas, son los conocimientos que requiere una organización para alcanzar sus objetivos, en segundo lugar, las competencias de cualidad o genéricas, son un reflejo de los comportamientos y características personales que pudiesen variar según el crecimiento y desarrollo a través de la experiencia.

En este sentido, Alles (2015), establece tres tipos de competencias, las competencias cardinales, específicas gerenciales y específicas por áreas. Las cardinales se entienden por aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización, un claro ejemplo son los valores corporativos; seguidamente las competencias específicas gerenciales se aplican a ciertos grupos de personas, con relación a un rol como superior o jefe de los colaboradores y las competencias específicas por áreas que son aplicables a cierto grupo de personas o colectivos en función de los distintos sectores en los que se divide la organización.

Por su parte, Ramos (Coord.) (2012) establece dos subdivisiones de acuerdo a los tipos de competencias, se dividen según las distintas capacidades y esfuerzos que deben de realizarse para perfeccionarse, esta clasificación la denomina por dificultad de adquisición, como son los conocimientos que se pueden obtener de manera empírica y/o a través de una formación académica, habilidades y actitudes, por otro lado, también se tipifican por similitud entre competencias, es decir, aquellas competencias que se desarrollan bajo un tema central y específico, pueden ser cognoscitivas, gerenciales, de ayuda y servicio, influencia, eficacia personal y de logro y acción.

En la investigación realizada por Gállego (2009) establece que las competencias se pueden dividir en diferenciadoras y de umbral, la primera hace referencia a las características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, es decir, señala la cualidad particular del porque entre dos o más personas que cuenten con la misma preparación y en igualdad

de condiciones, una de estas se desempeñe de manera sobresaliente sobre el resto del grupo. las competencias de umbral, se refiere a la búsqueda de talento humano que desempeñe el cargo de una forma normal, más no sobresaliente.

El enfoque presentado por la autora mencionada anteriormente muestra el contraste entre dos tipos de competencias enfocadas a objetivos totalmente diferentes, por ejemplo, una organización que opte por seleccionar capital humano bajo la modalidad de competencias de umbral simplemente está buscando llenar una silla vacía, poco interesa que se destaque, lo principal es cumplir con su labor asignada. Sin embargo, una organización que adopte postura de competencias diferenciadoras está buscando personal idóneo para el cargo y a su vez, busca que estos desarrollen y se destaquen por competencias enfocadas al saber, al ser y saber hacer.

De acuerdo con Blanco (2007), citando Levy-Leboyer (1990) y Hooghiemstra (1997), tipifican las competencias en dos grupos, las competencias esenciales o umbral que son adecuadas y necesarias para lograr una actuación laboral media y las competencias diferenciales o diferenciadoras, son características exclusivas de los colaboradores más eficientes dentro de la organización y están relacionadas con la competencia laboral, estas competencias se encuentran ligadas de manera directa al factor de éxito que puede alcanzar el talento humano, al desempeñarse de manera sobresaliente en el cumplimiento de sus distintas labores.

Para el presente proyecto investigativo se pretende trabajar bajo los conceptos de Alles (2015) donde determina que las competencias pueden ser cardinales, específicas gerenciales y específicas. Teniendo en cuenta que las competencias cardinales son aquellas que debe poseer el capital humano del presente objeto de estudio, las competencias específicas gerenciales, aquellas características, atributos, conocimientos y capacidades que convierten a los gerentes en personal

capacitado y las competencias específicas por áreas, donde su objetivo es el individuo y la ubicación de este en un área acorde a sus competencias y capacidades.

Teniendo en cuenta los aportes realizados por los autores citados anteriormente, se determina los tipos de competencia que buscan desarrollar, estimular y fortalecer las organizaciones el área de talento humano, se basa en competencias que midan el grado de experiencia e inteligencia de manera individual como las competencias según su dificultad de adquisición, así mismo, las organizaciones de manera constante están en la búsqueda de talento humano que cuente con conocimientos, habilidades, capacidades y atributos necesarios para el cargo y también sus logros y crecimiento dentro de la organización.

El Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, su capital humano se destaca un organigrama de forma vertical donde están las unidades ramificadas, iniciando con el cargo de gerente general y de este se subdividen sus dos grandes áreas: operativa y financiera. El objeto de estudio al estar dividido por áreas se considera pertinente y apropiado aplicar la definición y tipos de competencias según la autora Alles, al momento de evaluar las competencias, se evidenciará de forma clara y precisa la subdivisión en que se encuentran fortalezas y debilidades que permitan realizar las respectivas recomendaciones.

Dificultad de adquisición

Las competencias por dificultad de adquisición o específicas, de acuerdo con el enfoque de cada autor, son aquellos conocimientos, habilidades, atributos, capacidades y actitudes que el ser humano puede adquirir, desarrollar y apropiarse del conocimiento mediante su formación académica y especialización en el cambio y que pudiese adquirir de forma empírica y basándose en experiencias laborales anteriores. Para Alles (2015), estas competencias pueden ser

denominadas en primer lugar competencias específicas gerenciales, son aplicables a grupos específicos que conforman la organización como altos ejecutivos y personal encargado de la dirección del talento humano de la organización; en segundo lugar, define las competencias específicas por áreas, enfocadas en función de las necesidades de los diferentes sectores en los que se divide la organización.

De acuerdo con Calvo (2015), denomina este tipo de competencias como de conocimientos o técnicas y las define como los conocimientos que requieren una organización para lograr sus objetivos. Una característica fundamental de estas competencias es que proceden de los conocimientos de carácter académico. Teniendo en cuenta esta postura, es posible interpretar las competencias específicas como saberes que únicamente se pueden desarrollar mediante la formación académica y especialización en el cargo.

Estos dos autores coinciden, que la competencia por su dificultad de adquisición es aquella que van enfocada a los atributos específicos necesarios para desenvolverse dentro de la organización como lo son habilidades, conocimientos y actitudes. En este sentido, Jiménez (2013), define estos saberes como activos intangibles y expresamente valiosos para la organización; las empresas son valiosas por generar utilidades y también por la capacidad de creación e innovación de sus dirigentes y del conjunto de personas que conforman su capital humano.

Las competencias influyen de manera decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y por consiguiente en el funcionamiento de la empresa, por esta razón Ramos (Coord.) (2012), tipifica las competencias de acuerdo su grado de especialidad y las divide en tres grandes bloques conocimientos, habilidades y actitudes, de esta manera es posible identificar aquellas características mínimas requeridas para ocupar un determinado cargo dentro de una organización.

Para Escamilla (2008) las competencias por dificultad de adquisición buscan contribuir a producir resultados valorados por el individuo y la sociedad. Al aplicar este concepto al ámbito profesional, estas competencias tienen como finalidad generar valor desde el punto de vista económico para la organización al contar con talento humano capacitado.

Para efectos de la presente investigación se adopta la postura de Calvo (2015), quien define las competencias por dificultad de adquisición como todos los conocimientos necesarios dentro de una organización para el cumplimiento de los objetivos, en este sentido, el autor crea una visión estratégica donde se destaca que estos atributos son base fundamental para que toda organización cumpla con los objetivos y metas trazadas.

Teniendo en cuenta los referentes teóricos mencionados anteriormente se puede definir las competencias según su dificultad de adquisición como los conocimientos, habilidades y actitudes con las cuales debe contar el capital humano en función de su labor y cargo a desempeñar dentro de la organización. En este sentido, se afirma que las organizaciones que diseñan y definen sus competencias específicas con relación a los objetivos a alcanzar, encontrarán y alcanzarán el éxito. Para efectos del presente proyecto investigativo, con relación a la variable de estudio, se pretende analizar e identificar las competencias específicas definidas como requisito para los colaboradores, se escogieron partiendo de la visión, misión y objetivos estratégicos del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil o si, por el contrario, éstas competencias no resultan relevantes e importantes al momento de la selección del personal.

Conocimientos

El conocimiento es la capacidad mental que le permite al ser humano formular ideas y pensamientos de forma lógica, clara, ordenada, crítica y objetiva. Esta capacidad se puede

determinar y desarrollar mediante el aprendizaje y la experiencia, a esta definición se le conoce como conocimiento científico, sin embargo, también existe el conocimiento empírico, el cual las teorías y pensamientos se generan con base a la realidad y entorno en que se desarrolla cada individuo.

Alles (2016) afirma que el conocimiento es relativamente fácil de desarrollar, la manera más adecuada y efectiva de mejorar estas capacidades es mediante el entrenamiento y la capacitación, además, se destaca la importancia de contratar talento humano con competencias que se adapten al entorno, donde la organización brinde herramientas necesarias para fomentar la especialización, capacitación y entrenamiento necesario para adquirir todo el conocimiento que se requiere para crecer dentro de la organización, excelentes resultados y por consiguiente alcanzar los objetivos planteados por la gerencia.

Por conocimiento se entiende atributos adquiridos a través de la experiencia académica, esta competencia permite al ser humano comprender mediante la razón la naturaleza de las cosas y generar un pensamiento crítico frente a las diferentes situaciones que se puede enfrentar en el ámbito profesional o interpersonal. Este proceso es afirmado por el autor Ramos (Coord.) (2012) donde define el conocimiento como la adquisición de competencias según la aplicación de una técnica específica. Cuando se habla del conocimiento como competencia, es importante tener en cuenta que este también recibe el nombre de “competencias del saber”. De acuerdo con Gállego (2009) el conocimiento es una competencia que se relaciona de manera directa con el saber, para aplicar y desempeñar cualquier cargo dentro de una organización, sin importar su razón social, se debe contar con saberes y conocimientos básicos que exige ese puesto en específico.

Para efectos de la presente investigación se pretende trabajar bajo el concepto de Alles (2016) quien afirma que el conocimiento es relativamente fácil de aprender y la manera de

perfeccionar las capacidades que se despliegan del mismo siempre será mediante la práctica y entrenamiento. Para la autora, la organización debe seleccionar talento humano competente y además es necesario que la misma vele por brindarle un entorno de aprendizaje continuo, que permita potencializar sus capacidades.

Frente a los conceptos de los autores citados anteriormente, es correcto afirmar que el conocimiento es una capacidad que se encuentra estrechamente relacionada con el saber de las cosas, la capacidad de razonar y el entendimiento. En este sentido, contar con capital humano dentro la organización que sepa expresar, aplicar y transmitir dichos conocimientos será una piedra valiosa que permitirá el crecimiento a corto, mediano y largo plazo de la organización. Teniendo en cuenta la variable de estudio del presente proyecto investigativo, se pretende identificar si el talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, cuenta con conocimientos necesarios para cubrir su papel dentro de la organización y si estos conocimientos han sido desarrollados mediante la preparación y formación académica del individuo, o si, por el contrario, son saberes que han adquirido mediante la práctica y de forma empírica.

Habilidades

Las habilidades son capacidades innatas y se relacionan de manera directa con el talento, sin embargo, se considera que las habilidades se pueden desarrollar a lo largo de la vida con constancia y disciplina. Es importante tener en cuenta que pese a tener talento y habilidades frente a cierta actividad, como pintar, leer, bailar, escribir, investigar, si no se practica de forma periódica, no sirve de nada el talento.

Para Alles (2006), las habilidades las define como la capacidad para desempeñar cierta tarea física o mental. Es importante destacar que una persona no solo es hábil en tareas físicas como lo

son correr, saltar, presentar un informe, desarrollar un proyecto investigativo, sino también que esta presenta habilidades mentales cuando enfrenta la capacidad de razonar de manera crítica, demuestra que es capaz de comunicarse de manera asertiva, empatía frente a situaciones y escenarios complejos. En este sentido, una persona que reúna habilidades tanto físicas como mentales, se puede considerar talento humano con formación integral.

Las habilidades son capacidades innatas que se relacionan con las competencias del saber hacer. En este sentido Ramos (Coord.) (2012), afirma que las habilidades normalmente se adquieren mediante formación y experiencia. Además, afirma que la persona es hábil o que tiene habilidades, porque presenta la capacidad de desempeñar una actividad o tarea, de manera correcta y con facilidad.

De acuerdo con Ibáñez, Fernández-Velilla y Rueda (2011), afirma que la aplicación de conocimientos a problemas concretos que se pueden presentar en el día a día en el trabajo dentro de una organización es importante contar con habilidades y destrezas necesarias para ofrecer soluciones y manejar la problemática de la manera más amena posible.

Para la presente investigación se adopta la postura de Alles (2016), define las habilidades como la capacidad física o mental de desempeñar una determinada tarea. Este concepto destaca que las habilidades son físicas y mentales, con base a la definición radica la importancia de seleccionar talento humano con habilidades mentales, como la capacidad de identificar un problema y evaluar las distintas soluciones.

Se pueden definir las habilidades como las competencias del saber hacer, las cuales muestran diferentes perspectivas en las que el individuo puede desempeñar de manera correcta una actividad, en este sentido, las habilidades se enfocan hacia la forma en que el talento humano desarrolla y cumple con sus funciones propias del cargo que desempeña dentro de una

organización. Teniendo en cuenta la variable de estudio del presente proyecto investigativo, se pretende identificar si el talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, cuenta con las habilidades necesarias para cubrir su papel dentro de la organización. Además, identificar si estas habilidades se han desarrollado mediante la preparación y formación académica del individuo, o si, por el contrario, son habilidades innatas que han perfeccionado mediante la práctica.

Actitudes

Las actitudes son características de la personalidad del ser humano, es la forma cómo reacciona frente a diversas situaciones que se pueden presentar a lo largo de su vida, estas actitudes se desarrollan desde la niñez y se buscan perfeccionar a lo largo de la adultez, en este sentido, Ramos (Coord.) (2012) manifiesta que algunas están relacionadas con rasgos o características personales, difíciles de obtener y modificar en el corto plazo. Se considera que difícilmente se modifican a corto plazo, teniendo en cuenta que para generar un cambio verdadero en la actitud de una persona requiere de tiempo, esfuerzo y dedicación.

Frente a esta postura, Ibáñez, Fernández-Velilla y Rueda (2011) manifiestan que el comportamiento ha de adaptarse a la cultura y las normas específicas de la administración, es de vital importancia, que el capital humano adopte una postura neutral, donde su comportamiento y actitud estén enfocadas a prevalecer y mejorar el clima y cultura organizacional.

La actitud y postura que adopte una persona frente a una situación adversa y que afecte de manera negativa sus relaciones tanto interpersonales como profesionales, establecerá entonces la forma en que afrontará cualquier problemática que se presente a lo largo de su vida, estos

comportamientos Gállego (2009) los relaciona con las competencias del ser, donde se destacan las aptitudes, actitudes, comportamientos, personalidad y valores personales.

Para efectos del presente proyecto investigativo se adopta y se pretende replicar la postura de Ibáñez, Fernández-Velilla y Rueda (2011) dado que, en el ámbito empresarial, las actitudes del ser humano deben adecuarse y moldearse de acuerdo con los valores corporativos y clima organizacional. Es importante que se desarrollen bajo un marco de inteligencia emocional que le permita al talento humano manejar, afrontar y saber expresar sus emociones.

Las actitudes son rasgos que se encuentran ligados intrínsecamente a la personalidad del ser humano, por esta razón, se definen como el comportamiento que presentará la persona frente a una determinada situación. El comportamiento que adopte el ser humano ante situaciones y escenarios complejos de la vida cotidiana determinará la forma como actuara y lograra los objetivos dentro de la organización. En el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, se busca evaluar las actitudes de cada uno de los colaboradores e identificar si se encuentran relacionadas con los valores, misión y visión corporativa, además evaluar el comportamiento de estos y crear un clima organizacional optimo, que no permita el desarrollo de situaciones conflictivas internas en el equipo de trabajo de la variable de estudio.

Por similitud entre competencias

Por similitud entre competencias se entienden aquellas capacidades y atributos que necesita desarrollar cualquier profesional, siendo indiferente su campo de aplicación. Saber trabajar en equipo es importante para un docente como para un médico; la creatividad es tan necesaria para el diseñador gráfico como para el administrador de empresas, en estos casos lo que varía, es el

enfoque y la manera en que desarrollan dichas competencias, estas también reciben el nombre de cardinales o transversales.

Alles (2015), nombra este tipo como competencias cardinales, para la autora estas son todas las competencias que deben poseer todos los colaboradores dentro de la organización, asimismo deben de enfocarse y generarse con base a valores corporativos previamente establecidos por la alta gerencia, en este sentido, un claro ejemplo de este tipo de atributos son la colaboración, liderazgo, orientación al logro, pensamiento crítico, entre otros.

Estas competencias son base indispensable de cualquier individuo, es una herramienta que ayudará a todos los profesionales a cumplir con responsabilidad y eficiencia todas sus tareas. Para Calvo (2015), las denomina competencias de cualidad o genérica y afirma que estas reflejan el conjunto de patrones de conducta y características personales, medibles y observables necesarias para desarrollar sus actividades.

De acuerdo con Ramos (Coord.) (2012), la similitud por competencias se clasifica siguiendo el desarrollo de un tema central, así mismo estas competencias pueden ser cognoscitivas, gerenciales, de ayuda y servicio, de influencia, de eficiencia personal y por último de logro y acción, la suma de todas estas subdivisiones serán clave para el desarrollo y crecimiento de los colaboradores dentro de la organización

Para Cinterfor también se denominan y reciben el nombre de core competences y hacen referencia a las capacidades generales que debe tener los colaboradores de una determinada organización. Con base a la definición de este autor, es posible destacar que estas competencias no se encuentran enfocadas a ningún área en particular dentro de la organización, sino que constituyen la base del saber profesional (como se cita en Calderón 2010 pág. 39).

Al tener en cuenta que estas competencias se encuentran relacionadas directamente hacia las habilidades y actitudes, es posible afirmar que estas se desarrollan de acuerdo con la personalidad de la persona. Para Sagi-Vela (2004), el desarrollo de estas competencias refleja los factores de éxito diferenciales, aquellos que marcan la diferencia entre un gran profesional y un profesional promedio.

Para efectos de la presente investigación se adopta la postura de Alles (2015) quien las denomina competencias cardinales y resalta la importancia de dichas competencias, deben enfocarse y generarse con relación a los valores corporativos previamente establecidos por la alta gerencia. Para la autora, estas competencias ofrecen una ventaja competitiva, debido a que dentro del campo de aplicación permitirá a todos los colaboradores trabajar y desempeñar sus labores de manera óptima.

Las competencias transversales son aquellas que poseen todos los profesionales sin importar el campo de especialización, estas aportan y marcan la diferencia entre profesionales promedio, así mismo es importante destacar que estos atributos se encuentran estrechamente relacionados con rasgos de la personalidad de cada individuo, por esta razón, una persona con personalidad extrovertida y empatía desarrollará de manera más fácil en competencias enfocadas al trabajo en equipo, desarrollo y dirección de personas. Teniendo en cuenta la variable de estudio del presente proyecto investigativo, se pretende analizar e identificar las competencias cardinales definidas como requisito para los colaboradores y observar si se escogieron partiendo de la visión, misión y objetivos estratégicos del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil o, por el contrario, estas competencias no resultan relevantes e importantes al momento de la selección del personal.

Cognoscitivas

Por cognoscitivo se entiende el proceso por el cual los individuos son capaces de generar y entender el conocimiento. Según el diccionario de la Real Academia de Lengua Española RAE (2020) cognoscitivo se define como que es capaz de conocer. Esta competencia permite el desarrollo del conocimiento por formación académica y mediante los sentidos, experiencias, interpretaciones y asociaciones que el ser humano realiza con la información que ya poseen. Para Alles (2015), uno de los tipos de competencia que hace parte de la capacidad cognoscitiva es el pensamiento conceptual, lo define como la capacidad que tiene un individuo para identificar problemas, información clave y vínculos entre situaciones que no estén obviamente conectadas. Esta capacidad le permite al ser humano entender situaciones complejas y a su vez descomponerlas en pequeñas partes para hacer más fácil el proceso de identificación.

Teniendo en cuenta que cognoscitivo es la capacidad que tiene un individuo de razonar, Jiménez (2013) define el razonamiento analítico como la descomposición de una información o elemento complejo en sus elementos o unidades constitutivas más simples, en otras palabras, esta competencia permite al ser humano dividir un problema complejo en partes pequeñas, simples y fáciles de analizar para su solución. Por su parte Ramos (Coord.) (2012) categoriza las competencias cognoscitivas en pensamiento analítico, pensamiento conceptual y adquisición de conocimientos.

Frente a esta investigación se fija postura con el autor Ramos (Coord.) (2012) quien define los tipos de competencias cognoscitivas como pensamiento analítico, conceptual y adquisición de conocimientos. Para este autor, estas capacidades son indispensables y necesarias para cualquier colaborador, independientemente del área en que se pretenda desempeñar, de igual manera estas capacidades permitirán al individuo resolver problemas de manera rápida y sencilla.

Lo mencionado anteriormente conlleva a desarrollar un concepto propio de competencias cognoscitivas, el cual se puede expresar como la capacidad que desarrolla una persona para descomponer información y problemas complejos facilitando de esta manera el proceso de toma de decisiones, resolver problemas y crear vínculos entre situaciones y escenarios que no estén conectados de manera obvia. Mediante el presente proyecto investigativo se pretende evaluar las capacidades cognoscitivas que presenta el talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, igualmente se busca identificar competencias cognoscitivas definidas por Ramos (Coord.) (2012) y si cumplen los colaboradores pertenecientes al equipo de trabajo de la variable de estudio con lo requerido por el hotel.

Gerenciales

Las competencias gerenciales se encuentran enfocadas a la capacidad de liderazgo, direccionamiento y trabajo en equipo que presenta una persona frente a la organización. De esta manera es posible identificar que las competencias gerenciales son indispensables para el desarrollo de las capacidades de manera individual y colectiva dentro de la organización. Alles (2015), define la conducción de personas como la capacidad para dirigir un grupo de colaboradores y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Esto implica desarrollar la capacidad de adaptar estilos de dirección a las características individuales y colectivas. Identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a los colaboradores. Es decir, esta competencia es una herramienta que permite el desarrollo de talentos y potencializa las fortalezas y cualidades de todos los miembros de la organización.

Dentro de cualquier organización, es indispensable que los colaboradores cuenten con la capacidad de tomar decisiones analizando cada situación, en este sentido Jiménez (2013) define la

toma de decisiones como la selección adecuada y a tiempo, basándose en premisas lógicas, en hechos o en una fuerte intuición. De esta manera se puede establecer el proceso de toma de decisiones, el cual debe de ser objetivo y siempre en el momento correcto.

En la actualidad, no es posible decir que un individuo cuente con la capacidad de direccionar a su grupo de trabajo, pero sea un mal líder, por esta razón, es necesario que se todas las competencias gerenciales se desarrollen de manera equitativa y de esta manera el sistema se encuentre en equilibrio. Por su parte Ramos (Coord.) (2012) tipifica y agrupa estas competencias como desarrollo y dirección de personas, trabajo en equipo y liderazgo.

Para efectos de la presente investigación se adopta la postura de Alles (2015) en donde define de manera clara y precisa las cualidades que debe poseer una persona para identificar si cumple con las competencias gerenciales, de esta manera, se puede decir que el objetivo principal es potencializar la capacidad para desarrollar y dirigir el talento del equipo de trabajo de la organización en la que se aplique el modelo.

Las competencias gerenciales se obtienen de la suma de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en diversos entornos organizacionales. Es correcto afirmar entonces, que las competencias gerenciales son aquellas capacidades y habilidades que se encuentran enfocadas a la dirección, motivación y estimulación del capital humano dentro de una organización. Teniendo en cuenta el objeto de estudio de la presente investigación, se pretende analizar dentro de que grado de la competencia gerencial, se encuentra la alta gerencia y jefes de áreas en el Hotel Campestre Santa Catalina de Municipio de San Gil, además se busca identificar y evaluar si los colaboradores cuentan con todas, algunas o ninguna de estas competencias y de esta forma generar estrategias que generen la adaptación de competencias en los colaboradores del hotel.

Ayuda y servicio

Las competencias de ayuda y servicio engloban aquellas competencias que comprenden las necesidades e intereses tanto de los colaboradores y de la organización. Este tipo de competencias se encuentran la comprensión interpersonal, la orientación al cliente, comunicación interpersonal, la capacidad de negociación entre otras. Dentro de la misma línea de investigación Alles (2015) define la orientación al cliente como la capacidad para actuar ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes actuales o potenciales, internos o externos, que puedan presentar en la actualidad o futuro. Implica vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

La empatía se conoce como la capacidad que tiene una persona para escuchar y entender los problemas de los demás, para Jiménez (2013), es la escucha pedagógica tratando de sintonizar con el punto de vista de la otra persona y con lo que se trata de comunicar. La competencia mencionada con anterioridad forma parte de la clasificación ofrecida por Ramos (Coord.) (2012), en donde la subdivide en orientación al cliente y comprensión interpersonal.

Teniendo en cuenta los aportes realizados por los autores, para efectos de la presente investigación se busca trabajar bajo la definición ofrecida por Alles (2015), donde tiene en cuenta la importancia de tratar, entender, escuchar y satisfacer las necesidades de los clientes externos y considera vital para las organizaciones entender, comprender e incluso anticiparse a sus demandas para satisfacer las necesidades de los clientes.

En este sentido, considerando los referentes teóricos mencionados, se puede definir la competencia como la capacidad y voluntad con la que cuentan los colaboradores dentro de la organización para ayudar y servir a los clientes internos y externos, así mismo cuentan con la habilidad de escuchar y comprender los sentimientos, pensamientos y necesidades, dando así un

manejo idóneo para cada una de las peticiones requeridas por los clientes. Al identificar las competencias de ayuda y servicio, surge la necesidad de analizar, evaluar y medir si estas competencias son desarrolladas por parte de los colaboradores del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil y en este sentido identificar si los colaboradores cuentan con todas, algunas o ninguna de estas competencias mencionadas anteriormente, para dar manejo a las solicitudes de los clientes que deseen hospedarse en el hotel y responder a cada uno de sus requerimientos, gracias a que se cuenta con colaboradores capacitados para responderlas.

Influencia

La categoría de impacto e influencia reúne competencias que están enfocadas en esfuerzos que se realizan para influir en los demás. De acuerdo con el diccionario de Oxford (2020) la influencia es el poder de una persona o cosa para determinar o alterar la forma de pensar o actuar de alguien. Es decir, estas han denominado la necesidad de poder y buscar influenciar, persuadir, influir, convencer o impresionar a los demás, de manera positiva o por lo menos, no perjudicando el entorno en que se desenvuelve la organización.

Alles (2015), define la capacidad de influencia y negociación aquella que sirve para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos, honestos y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto que contemple intereses de las partes intervinientes y los objetos organizacionales. Implica capacidad para influenciar, a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación de concepto ganar-ganar.

Siguiendo la línea investigativa por su parte Ramos (Coord.) (2012), propone competencias pertenecientes como la influencia y la construcción de relaciones, entiende por esta el desarrollo de relaciones interpersonales y laborales en un ambiente cálido y ameno, que a futuro estas redes

de conexiones pueden servir para alcanzar objetivos estratégicos y conciencia organizacional, refiriéndose así la capacidad que tienen los individuos para identificar el posicionamiento y las distintas relaciones que pueden existir dentro de la organización.

Para efectos de la presente investigación se busca adoptar la postura de Alles (2015), al definir la competencia de influencia como la capacidad para persuadir a las personas mediante argumentos lógicos, honestos y sólidos. Así mismo, esta capacidad busca la forma de influenciar de tal manera que, dentro del marco de las negociaciones, se puedan construir acuerdos que satisfagan las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

En este sentido, al tomar en cuenta los referentes teóricos mencionados anteriormente es posible construir un concepto propio de la competencia de influencia, es decir, la influencia es la forma cómo se busca persuadir a los demás para alcanzar y cumplir un determinado fin, sin embargo, es importante tener en cuenta que mediante esta influencia se pretende generar un impacto positivo para la sociedad.

Al identificar las competencias de influencia, surge la necesidad de analizar, evaluar y medir si estas competencias son desarrolladas por parte de los colaboradores del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil y en este sentido también identificar si los colaboradores cuentan con todas, algunas o ninguna de estas competencias mencionadas anteriormente para la aplicación correcta del modelo de gestión humana por competencias.

Eficacia personal

Las competencias de eficiencia personal comparten una misma característica, todas reflejan aspectos de madurez en relación con las demás personas y ambiente laboral. En este sentido, estas definirán lo eficiente y eficaz que es el rendimiento individual de los colaboradores frente a

situaciones y escenarios complejos. Por su parte Alles (2015), lo define como la capacidad de trabajar con eficiencia en situaciones variadas y/o inusuales, con personas o grupos diversos.

Por su parte Jiménez (2013), define la flexibilidad como el ajuste rápido y efectivo a cambios en las exigencias de trabajo, situaciones y a requerimientos del negocio manteniendo una actitud abierta a nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Es decir, para el autor la flexibilidad es la capacidad que tienen las personas para mantener una mentalidad abierta a los diferentes cambios que se pueden presentar dentro de la organización. En este sentido Ramos (Coord.) (2012), define las competencias de eficiencia personal como la capacidad de autocontrol, confianza en sí mismo o autoconfianza, el comportamiento ante el fracaso y flexibilidad.

Teniendo en cuenta los aportes realizados por los autores mencionados anteriormente se pretende trabajar bajo la definición de Alles (2015), quien entiende el trabajar con eficiencia se encuentra relacionado con el cumplimiento de los objetivos, tareas propias de cada cargo e identificar que la actitud positiva con la cual se afrontan situaciones negativas o inusuales hacen parte del nivel de eficacia de cada persona.

En este sentido, se puede definir la eficacia personal como la capacidad de mantener el conocimiento abierto ante nuevos escenarios, procesos y posibilidades, confiando siempre en las capacidades intelectuales y físicas del individuo. Esta eficacia también es resultado de la postura que adoptan, reaccionan y atienden los colaboradores frente a los distintos escenarios complejos que se pudiesen presentar dentro de la organización. Al identificar las competencias de eficiencia personal, surge la necesidad de analizar, evaluar y medir si estas competencias son desarrolladas por parte de los colaboradores del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil y identificar si los colaboradores cuentan con todas, algunas o ninguna de estas competencias mencionadas anteriormente para el desarrollo de sus tareas dentro del hotel.

De logro y acción

Las competencias de logro y acción, está dirigida hacia el cumplimiento de las tareas de cada área y atender las necesidades individuales y colectivas por parte de cada miembro de la organización. Estas competencias mediante la fijación de objetivos desafiantes y calidad estandarizada, busca mantener altos niveles de rendimiento. La orientación al logro supone por parte de los colaboradores una serie de esfuerzos para alcanzar los estándares de excelencia dentro de la organización. Por estándares de excelencia se entiende el nivel de rendimiento personal y colectivo y los factores de competitividad e innovación. La orientación a los resultados por calidad es la capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o la superación de los resultados esperados (Alles, 2015, pág. 183).

Por su parte Jiménez (2013), igual que la autora mencionada anteriormente concuerda la orientación a los resultados es la inversión de tiempo y esfuerzos propios en actividades que tienen el máximo impacto en las necesidades o resultados del negocio pretendiendo lograr la mejor calidad. Si algo está claro para estos autores, es la orientación al logro la cual se debe de contar con la predisposición de los colaboradores para mejorar acciones y resultados. Por su parte Ramos (Coord.) (2012) define las competencias de logro y acción como la capacidad de orientar al logro, preocupación por el orden y calidad, iniciativa y búsqueda de información.

Considerando los referentes teóricos, se pretende trabajar bajo la definición de Alles (2015), quien determina que la orientación al logro es posible siempre y cuando los colaboradores aporten y realicen esfuerzos por alcanzar estándares de excelencia con calidad. En este sentido, la autora afirma que, para cumplir con los resultados, no es necesario sacrificar la calidad y por el contrario, es de suma importancia que se trabaje siempre bajo procesos estandarizados.

Por logro y acción entonces, se entiende el proceso por el cual los objetivos y metas superan los resultados esperados por la alta gerencia, de esta manera, uno de los caminos existentes para alcanzar estos logros, son posibles gracias a la acción, esfuerzo, competitividad, mejora constante de los procesos y el encontrar nuevas oportunidades de negocios tanto por parte de los colaboradores como de la alta gerencia de la organización. Al identificar las competencias de logro y acción, surge la necesidad de analizar, evaluar y medir si estas competencias son desarrolladas por parte de los colaboradores del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil y en este sentido también se busca identificar si los colaboradores cuentan con todas, algunas o ninguna de estas competencias mencionadas anteriormente en la investigación.

Clasificación de competencias

Las competencias han sido el motivo en muchas ocasiones para desertar la contratación del personal, principalmente la culpa no es del colaborador, sino del empleador en este caso la empresa debido que no contemplan y definen las competencias para cada área de trabajo. En base, el modelo de gestión por competencias define la clasificación permitiendo identificar correctamente las competencias desde diferentes puntos de vista.

En la investigación surge la clasificación de Guerrero, el cual identifica cuatro competencias básicas, que son aquellas necesarias para iniciar en una organización, las técnico-profesionales, aquellas esenciales para realizar una labor, las transversales, necesarias también según el autor para realizar una tarea dentro del área laboral y las claves, aquellas identificadas por cada organización y requeridas para realizar una tarea dentro del nuevo modelo de organización del trabajo (como se cita en Montes y González, 2010, pág. 71).

La clasificación de competencias, basado en fuentes de autores como Spencer y Spencer se consideran las destrezas o habilidades, concepto de uno mismo, rasgos de personalidad, Actitudes-Valores y conocimientos (como se cita en Alles, 2006, pág. 63). dentro de los cuales destaca las destrezas o habilidades y los conocimientos como los más fáciles de desarrollar en las personas a través de una manera económica y es la capacitación, además considera estas competencias como las más fundamentales a desarrollar, ya que son características visibles y superficiales en el colaborador, con las cuales se puede identificar rápidamente en que área pueden aprovecharse mejor estas competencias.

Para el autor Levy-Leboyer, clasifica las competencias en universales e individuales, la primera en la cual se consideran aquellas aptitudes y de rasgos personales, estas competencias que generalmente se aprenden y adaptan del entorno en el que se mueve la persona y en segundo lugar las competencias individuales, son aquellas que estrictamente se desarrollan en el ambiente laboral y están ligadas a los valores, estrategia y cultura de la empresa (como se cita en Preciado, 2006, pág. 28).

Además, para Vargas y otros autores toman de referencia la clasificación definidas por Mertens, existen las competencias básicas, las cuales se caracterizan por ser aquellas que se aprenden a lo largo de la formación académica, como escribir, leer, analizar, crear, comunicar, entre otras, que son necesarias para laborar dentro de una organización, las competencias genéricas, aquellas que se desarrollan en el ejercicio y con las cuales toda persona debe contar, como trabajar en equipo, capacidad de negociar, crear soluciones a posibles problemas, la segunda y última competencia Mertens destaca las específicas, las cuales son necesarias adquirirlas para la realización de una labor específica y dichas competencias difícilmente pueden ser adaptadas por otro colaborador, es decir son intransferibles, (como se cita en Preciado, 2006, pág. 29-30).

En este sentido, Gore basado en su experiencia investigativa, define las competencias en instrumentales, aquellas que permiten ser más competitiva a la persona como el manejo de situaciones y la capacidad nutrir los conocimientos básicos. Así mismo, establece un segundo tipo de competencia identificado por Gore son las sociales, en la cual define que el ser humano ha de adquirir competencias que le permitan desarrollarse en su entorno para tener buenas relaciones con las demás personas y colaboradores de una organización (como se cita en Preciado, 2006, pág. 27-28).

El autor con el que se fija postura es Levy-Leboyer (como se cita en Preciado, 2006, pág. 28). Para efectos de la investigación la clasificación de competencias se identifica en universales y específicas, aquellas que se adaptan, identifican y clasifican de manera rápida las competencias del colaborador, además habla del desarrollo de habilidades dentro y fuera del área de trabajo, la correcta clasificación logra generar bienestar y capacitar de forma directa las habilidades, capacidades y actitudes del colaborador.

Considerando los referentes teóricos, la clasificación de competencias es la estructura de las competencias, define las competencias y diferencia aquellas que se aprenden fuera del área de trabajo y aquellas que se desarrollan en el lugar de trabajo al realizar una labor específica. La clasificación referencia las competencias de aquellas que deben perdurar en el personal de la organización y aquellas que se deben desechar para generar competitividad.

La clasificación por competencias en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil define según el área, aquellas operativas y las administrativas, la identificación de las competencias requeridas permiten la selección del personal idóneo y ser clasificados permitirá la identificación de competencias visibles y no visibles, desarrolladas y no desarrolladas de los colaboradores del hotel y cómo influyen en los resultados.

Destrezas o habilidades

Dentro del marco de la clasificación se destacan las habilidades o destrezas como el indicador más relevante para identificar rápidamente las competencias del colaborador, lo que permita a la organización el ajuste de capacitaciones, estrategias y definición de objetivos idóneos a las habilidades identificadas en el personal y permita la mayor participación del colaborador en los procesos, resultados y competitividad de la empresa u organización.

Dentro de la clasificación de las competencias, se destacan las destrezas o habilidades, son aquellas fáciles de desarrollarse en la persona o en un colaborador, para Rosales (2013), considera las habilidades sociales como conductas adquiridas a través del aprendizaje, como la imitación, ensayos, entre otros, además relaciona las habilidades como respuestas específicas a situaciones concretas y afirma que dichas habilidades son conductas que se dan siempre en relación con otras personas, es decir, en contextos interpersonales.

En la misma línea de investigación para Ramos (Coord.) (2012) las habilidades las considera como capacidades específicas para realizar cierto tipo de actividades físicas o mentales que permitan la permanencia en el puesto de trabajo. Ramos considera las capacidades distintivas de la persona como destrezas únicas que permiten al colaborador ser diferentes de los demás, esto lo convierte en una pieza clave de retener dentro de la organización.

Para Spencer y Spencer la habilidad es aquella capacidad de realizar cualquier tarea física o mental (como se cita en Alles, 2006, pág. 61). Estas capacidades permiten el desarrollo y adopción de nuevas habilidades para emplearse en un área de trabajo. El autor con el cual se fija postura es Ramos (Coord.) (2012), identifica las habilidades como capacidades que están estrechamente relacionadas con la tarea y el puesto de trabajo, por lo cual es necesario que el colaborador cuente con las competencias requeridas para que desempeñe con éxito sus tareas, dicha tarea difícilmente

la podrá desempeñar otra persona, es decir, de desempeñar el colaborador correctamente las tareas gracias a sus habilidades le permitirán conservar su lugar de trabajo.

En relación a las bases teóricas, se contemplan las habilidades o destrezas, como las características a través de las cuales el ser humano se distingue del otro, el comportamiento de la persona, la manera en cómo lo desarrolla y lo pone en práctica en diferentes situaciones, dichas habilidades pueden ser innatas o aprendidas en el entorno, gracias a la experiencia, la cual marca un factor importante en las habilidades que desarrolle la persona a través del tiempo o en un lugar de trabajo.

Las habilidades son necesarias para cualquier acción por parte del personal de trabajo, en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, la identificación oportuna y sectorizada de las habilidades permitirá el desarrollo del área de trabajo y las capacidades del personal para desarrollarla, ubicando adecuadamente habilidades específicas en áreas de trabajo específicas dentro del hotel, por ejemplo no podemos desaprovechar las habilidades del contador en el puesto de jefe de aseo, lo recomendable en esta situación debe ser ubicarlo en el área contable donde desarrolle mejor sus destrezas, actitudes, habilidades y competencias.

Concepto de uno mismo

El autoconcepto como también es definido, se caracteriza por ser de los conceptos, características y actitudes internas del personal, aquellas con las cuales llega a la organización, es un concepto que ya viene definido por parte del colaborador a través de su experiencia en la vida y en otros lugares de trabajo, esto marca el mayor punto diferencial entre el personal debido a que cada uno tiene vida propia, para Gutiérrez (2010), el autoconocimiento o concepto de uno mismo se logra identificando variables como lo que se es, lo que se desea, lo que se tiene, lo que se quiere

a corto, mediano y largo plazo y las capacidades y habilidades con las que cuenta el individuo, esta evaluación permitirá crear un auto concepto con el cual el colaborador de la organización identifique su postura ante la situación y como enfrentarla desde sus conocimientos e identidad personal para resolver el problema.

Para Spencer y Spencer, el concepto de uno mismo o concepto propio, son aquella aptitudes, valores e imagen propia que se tiene de uno mismo (como se cita en Alles, 2006, pág. 61). El concepto propio es el resultado de una evaluación, se resalta la confianza en si mismo y la seguridad para realizar cualquier labor en las diferentes situaciones que enfrente y a través de la cual la persona adquiere una experiencia que le acrecienta la confianza y los conocimientos y destrezas para ejercer nuevas tareas y cargos en la organización.

Dentro del concepto de uno mismo tiene que ver con el modo que se ve uno mismo en relación con los demás y con las propias posibilidades y capacidades (Lipman y Sharp, 1988). Esto significa la relación que presenta las tareas a desarrollar y la forma como cada individuo es capaz de realizarla, teniendo en cuenta sus conocimientos y formas de realizarla, basándose en su experiencia y como las demás personas lo consideran para realizar la tarea, esto generara una forma única de resolver el problema basándose en el concepto que tiene la persona de sí misma.

El autor con el cual se fija postura para efectos de la investigación es Gutiérrez (2010), se caracteriza la identificación de variables que lleven a la definición de la persona, estas variables se basan en recopilar información propia y única de la persona, como gustos, deseos, entre otros, que lleven a la identificación de habilidades propias que lo definan cómo persona y de esa forma las pueda llevar a cabo en el puesto de trabajo.

En relación a las bases teóricas, el concepto de uno mismo es la identidad de cada uno como persona, aquellas características propias, únicas como el nombres, apellidos, rasgos físicos, entre

otros que definen la autenticidad, a través de los cuales las personas se caracterizan por cómo piensan, como actúan en base al desarrollo de su vida y gracias a esta experiencia adquirida se puede crear un autoconocimiento propio que se refleja a las demás personas, por la forma en como hablamos, actuamos, vestimos y pensamos, lo que lleva a que las demás personas creen un concepto propio sobre nosotros y sobre ellos mismos.

El concepto de uno mismo es de las características más oprimidas en el personal de una organización, en el caso del objeto de estudio de la investigación como el personal del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, es muy importante que se permita dentro del modelo de gestión por competencias el desarrollo del autoconcepto por parte del colaborador, esto le permitirá sentirse a gusto con los procesos asignado y mantenerlo motivado, lo que lleve al cumplimiento de los objetivos.

Rasgos de personalidad

Dentro de la clasificación por competencias los rasgos de personalidad surgen como una de las competencias más difíciles de detectar en el individuo, para el departamento de Recursos humanos, dichos rasgos emergen en el colaborador en situaciones problemáticas como una discusión con el compañero, disgusto con nuevas políticas implementadas, entre diferentes situaciones que llevan al jefe de área enfrentarse a situaciones para las cuales nunca se preparó. para Andrés (2016) la personalidad la define como un término creado por los psicólogos para formarse una idea del ser y la forma de funcionar de este, además resalta los atributos o rasgos en categorías como las cognitivas (percepción, memoria, razonamiento, etc.), conativas (motivación, voluntad, intereses) y emocionales (ansiedad, miedo, ira, etc.). Estos rasgos identificados por el autor se ven demostrados en la conducta de la persona y el rendimiento de esta en las diferentes

situaciones que enfrenta, los rasgos serán entonces los distintivos del colaborador y así identificar de forma más rápida sus competencias.

Para Morris y Maisto (2005), los rasgos de la personalidad son aquellas dimensiones o características en las que las personas se diferencian por la forma en que realizan sus acciones o cómo se comportan ante las situaciones, dicho comportamiento se puede caracterizar por mostrar dependencia, ansiedad, agresividad y sociabilidad. Los rasgos serán siempre ese modelo, esa referencia única con la cual se identifica e identifican las personas.

El autor Allport considera los rasgos como la unidad primaria de la personalidad, el hacer una lista de los rasgos de la persona, se podrá obtener la personalidad de esa persona, este autor considero tres tipos de rasgos individuales, aquellos que adapta y obtiene una sola persona, comunes, aquellos que adaptan y poseen varias personas de diferente rango y únicas, aquellas que el individuo posee internamente (como se cita en Cloninger, 2002, pág. 204-205). Los rasgos de las personas a medida que esta adquiere experiencia adaptarán nuevos rasgos, desarrollara los que tiene y desechara aquellos no favorables para ser un colaborador competente y adaptarse al mundo.

El autor con el que se fija postura Morris y Maisto (2005), para efectos de la investigación la definición de los autores permite la creación de dimensiones en las cuales se identifique las características de la forma en como la persona realiza y se comporta ante las diferentes situaciones que se puedan presentar, reflejando actitudes características de la personalidad como, agresividad, ansiedad, alegría, entre otras.

En relación a las bases teóricas, los rasgos de personalidad, se pueden considerar como aquellas características que surgen del autoconcepto, una vez definido este, la persona empieza a desarrollar rasgos distintivos como la forma de caminar, reír, correr, escribir, entre otros, que se aprenden de forma propia o porque fueron adaptados tras un paso por el entorno, a medida que la

persona crece y obtiene experiencia puede desarrollar rasgos con los que ya cuenta y/o adaptar nuevos rasgos que le permitan la supervivencia a nivel individual y grupal en el mundo exterior o laboral.

El desarrollo del autoconcepto por parte del colaborador, no será posible si no se identifican rasgos visibles y no visibles por parte del departamento de recursos humanos del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, lo que lleve a la creación de segmentos por competencias, en base a los rasgos identificados previamente, así se evitara problemas futuros entre compañeros, como por ejemplo si se identifican en dos colaboradores el rasgo de ser personas agresivas, esto permitirá al hotel buscar soluciones como no juntarlos o desarrollar en ellos este rasgo con el objetivo que lo puedan controlar.

Actitudes – valores

En la clasificación por competencias se encuentra un indicador muy importante y es considerado dentro de esas competencias visibles en las personas y con las que se podrá identificar y realizar una evaluación, gracias a las actitudes y/o valores de esta, teniendo en cuenta que estas se caracterizan por verse reflejadas generalmente en comportamientos positivos por parte del colaborador en situaciones presentadas dentro de la organización, para Allport la actitud es un estado mental para prepararse a la respuesta de una situación, a través de la organización de diferentes experiencias, la cual ejerce una influencia sobre la conducta de la persona hacia el problema y situación a enfrentar (como se cita en Sánchez, Ramos y Marset, 1994, pág. 80), en la misma línea de investigación para Krech una actitud es un sistema de valoraciones tanto positivas como negativas, emociones y tendencias para actuar en pro o en contra de una situación (como se cita en Sánchez, Ramos y Marset, 1994, pág. 80).

La actitud se caracteriza por ser la forma positiva o negativa de afrontar un problema, el autor Krech, resalta en su definición la importancia de saber afrontar dicha situación, ya que de esa forma serán los resultados obtenidos por la persona o en su defecto el colaborador al desempeñar una labor en la organización. Por su parte Lambert define las actitudes como una respuesta evaluativa, con relación a un objeto, dicha respuesta se caracteriza por ser estable (como se cita en Sánchez, Ramos y Marset, 1994, pág. 80). Las actitudes son consideradas valores, de ahí la importancia para la persona y colaborador de una organización el cosechar actitudes positivas que muestren una imagen que genere confianza para la empresa y el cliente, de lo contrario una imagen negativa será la portada y por mucho el contenido de nuestras competencias y valores.

El autor con el cual se fija postura es Allport, propone las actitudes como la preparación de la persona mentalmente para enfrentar una situación (como se cita en Sánchez, Ramos y Marset, 1994, pág. 80) para efectos de la investigación este autor considera además que las actitudes, se basan en la organización de pensamientos y experiencias, para la respuesta correcta que lleve al logro del objetivo.

En relación a las bases teóricas las actitudes se pueden considerar la forma de demostrarlos valores que se aprenden, las actitudes es la manera característica en que las personas afrontan una situación, la cual está marcada por comportamientos positivos y negativos que reflejan un concepto de la persona, las actitudes muchas veces son reflejos de comportamientos que se adaptan de otras personas, de allí parte la importancia de imitar y adaptar buenos comportamientos que permitan una mayor probabilidad de éxito en las tareas a desempeñar.

Las actitudes para considerar por parte del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil en los colaboradores, se destacan las actitudes de empatía, amabilidad, atención, entre otras relacionadas con la atención de clientes, será muy importante generar el desarrollo de estas

competencias en los colaboradores permitiendo al hotel a tener una relación más cercana a las necesidades y permitan una respuesta rápida tanto con el personal como con los clientes.

Conocimientos

En la clasificación por competencias los conocimientos terminan siendo la variable más destacable de la persona, estos definen a las personas y como estas la ven, por ejemplo: un profesor se caracteriza por sus conocimientos para enseñar en el área de matemáticas, sociales, español, entre otras; un vendedor de autos se caracterizara por su saber sobre los autos, la velocidad por horas, número de pasajeros, sistema de frenos del auto, especificaciones del motor, entre otros, en base a esto para Marshall en el siglo XIX afirmaba que el conocimiento es nuestra máquina de producción y aquella más potente en comparación con nuestro cuerpo y con los cuales podemos someter a la naturaleza y obligarla a cumplir y satisfacer lo que deseemos (como se cita en Santillán, 2010, pág. 18). Esta definición permite identificar como a través del conocimiento podemos dominar una situación, darle el manejo desde el saber y no desde la trampa, permitir que sea el conocimiento y no las emociones quienes manejen la situación y la lleven al logro del objetivo en la organización.

Por su parte Santillán (2010), afirma que el conocimiento es la capacidad humana, que se basa en la experiencia y tiene como objetivo sintetizar la información y transformarlas en decisiones y acciones concretas, la realización de una tarea siempre implicara utilizar conocimientos para poder realizarla, no se le puede pedir a un niño que diga los colores, si nunca se le ha enseñado.

Así mismo Spencer y Spencer afirman que los conocimientos es la información que una persona posee sobre tareas específicas y las cuales los caracteriza para desarrollarlas (como se cita

en Alles, 2006, pág. 61). Para los autores se caracteriza que para una tarea siempre será necesario de un personal que tenga conocimientos competentes según la tarea que desempeñara, destacan una relación entre lo que pide la tarea y esto definirá los conocimientos necesarios para que el colaborador de la organización la pueda concretar.

El autor con el cual se fija postura es Santillán (2010), para efectos de la investigación, se define para este autor el conocimiento de la persona aquel que se basa en experiencias y el objetivo es que puedan ser sintetizadas para aplicar esos conocimientos previos en situaciones presente y futuras que lleven a la consecución del objetivo, el conocimiento entonces se basa en informaciones adquiridas previamente con las cuales la persona es libre de usarlas para resolver un problema o situación que enfrente.

En base a las referencias teóricas, los conocimientos se pueden definir como aquella información aprendida, estudiada y puesta en práctica, a través de la cual la persona utiliza para desarrollar una tarea, los conocimientos se consideran entonces como el conjunto de datos, números, palabras, etc. que las personas recopilan para ser utilizada en un momento dado, lo que le permita a este la respuesta a una tarea y situación que lo lleve a la obtención de un resultado positivo.

En el modelo de gestión por competencias, será entonces adecuado para el Hotel campestre Santa Catalina del Municipio de san gil encontrar la forma de generar una relación conocimiento-competencia, que permita una buena y libre aplicación de estos conceptos y el desarrollo de nuevos conocimientos básicos del área en la que se desempeñe el colaborador, el apoyo de capacitaciones que fortalezcan y renueven los conocimiento previos y actuales del personal será importante en pro de buscar una mayor competitividad del hotel en el sector.

Retribución por competencias

Dentro del modelo de gestión por competencias es participe una de las variables más importantes en la relación organización-colaborador y es la retribución, esta ha sido en muchas ocasiones motivo para que este modelo de gestión no se aplique debido a inconformidades de una de las partes, por lo que es necesario la creación de lineamientos, directrices y/o hojas de rutas que conlleven a una adecuada retribución. Para González (2017), la retribución se debe establecer en función de los puestos de trabajo fijar un salario que esté relacionado con el grado de complejidad de cada uno de los cargos y no en el rendimiento del colaborador, este modelo de retribución busca generar igualdad dentro de la empresa, generar un ambiente de confianza al momento de reconocer al colaborador por el desempeño en el área dentro de la organización. La aplicación y la manera de retribuir en la organización marcará en los próximos años que no solo se debe aplicar a ciertas áreas sino a toda la organización con el objetivo de involucrar a todos los colaboradores, para que se logre tener un equipo motivado y envuelto en los resultados.

Por su parte Alles (2016), considera que la remuneración debe estar estrechamente relacionada con el personal y el rendimiento de este en la organización y el cumplimiento de objetivos según la visión y valores de la empresa, también destaca que para el cumplimiento de los objetivos es necesario un ambiente laboral excelente ya que influirán en el rendimiento, resultados y en la remuneración del colaborador. Para Ramos (Coord.) (2012), las competencias son un buen punto para fijar las remuneraciones en relación del desempeño realizado, permite retribuir al colaborador en función de los conocimientos, habilidades y cualidades definidos en la política. Crear una adecuada retribución va de la mano de una identificación previa de las competencias, de esta forma se crearán lineamientos y fijar retribuciones justas para el colaborador.

La retribución por competencias es la forma de reconocer al colaborador por el desempeño en la tarea que se le designo y la cual cumplió o incumplió, a través de la puesta en práctica de las competencias, por ello es muy importante identificar las competencias del colaborador y el cumplimiento de su labor, para que se creen políticas de retribución equitativas con cada una de las áreas de la organización y competencias de la persona, para Rábago (2010) considera la retribución como la idea de remunerar a los trabajadores según las habilidades y competencias que posea y que vayan en función de los objetivos de la organización. La retribución busca generar una relación entre la tarea que realiza el colaborador y como la ejecuta, y a partir de esta relación compensar el esfuerzo.

En la misma línea de investigación Jiménez (2000) destaca la retribución variable la considera un nuevo estilo de compensación y la define como una herramienta de gestión con la cual se busca incentivar el logro de objetivos concretos, compartir el riesgo de negociar con el colaborador y a su vez desarrollar las competencias de este, de esta forma Jiménez considera que la organización alcanzara los objetivos de forma eficaz. En este modelo todos los colaboradores sienten el impacto de los resultados por ello la retribución por parte del departamento de Recursos humanos y la organización busca establecer una relación directa entre el desempeño, el resultado y la recompensa a recibir, generando a su vez competitividad.

En la investigación se fija la postura de Rábago (2010), se identifica la retribución a través del cumplimiento de los objetivos gracias a las habilidades y competencias con las que cuentan los colaboradores, esta retribución busca retribuir en función de los resultados, identificar el cumplimiento de estos para fijar la remuneración de forma equitativa, y que genere bienestar en el colaborador de la organización.

Considerando los referentes teóricos, la retribución por competencias, es la forma de compensación del modelo de Gestión por competencias, que se basa en el análisis del cumplimiento de los objetivos, gracias a la aplicación de competencias por parte del colaborador en la organización, dependiendo del cumplimiento se fija la retribución de forma que sea equitativa con las demás áreas de la organización. En el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, la remuneración se basa en las operaciones y grado de dificultad de cumplimiento de los objetivos. La aplicación de este modelo de retribución permitirá equidad en los salarios de los colaboradores, logrando a partir de este un ambiente laboral y competitividad en los resultados, gracias a la adaptación de retribuciones por competencias, con el cual se adapten, normalicen y mejoren los salarios actuales en el hotel.

Descriptivo del puesto

Dentro de un sistema de retribución es muy importante que sean definidos los puestos de trabajos y todo lo que este conlleva como sus procesos, tareas, grado de complejidad e importancia dentro de la organización, dicha descripción es necesario se establezcan los requerimientos y conocimientos básicos para desempeñar la labor, el objetivo será entonces seleccionar al personal correcto para el puesto. La descripción del puesto para Fernández-Ríos (2007) es una declaración escrita, que se basa en el análisis de las diferentes tareas dentro de una empresa como las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto de trabajo, además considera la identificación y especificaciones del puesto desde su complejidad y habilidades requeridas para este.

Para Bemis, Belenky y Soder es un documento que recoge descripciones como el contenido, requerimientos y/o contextos del puesto de trabajo (como se cita en Fernández-Ríos, 2007, pág.

58). Así mismo para Lanham es la exposición escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones del puesto, esta descripción incluye información como la identificación y descripción, en esta última se destaca la recopilación de información como las operaciones, responsabilidades y funciones que se realizan en el puesto de trabajo y las características que se requieren para el cumplimiento de los objetivos (como se cita en Fernández-Ríos, 2007, pág. 58)

El autor con el cual se fija postura es Fernández-Ríos (2007), consideran la descripción del puesto a través de la identificación de las tareas, operaciones, responsabilidades y funciones del puesto de trabajo y como a través de estas se especifica la complejidad y competencias necesarias por parte del colaborador para lograr el cumplimiento de las responsabilidades del puesto dentro de la organización.

En base a los referentes teóricos, el descriptivo del puesto, se puede considerar como la declaración de las características del puesto de trabajo, en la cual se expone, las tareas a cumplir, los documentos a manejar, las plataformas a utilizar, los canales y herramientas que serán necesarias para que el colaborador pueda desempeñarse, a partir de esta descripción será mucho más fácil para el departamento de recursos humanos identificar las competencias requeridas para esa área. En el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, es n que se realicen los descriptivos del puesto de cada una de las áreas de trabajo, esto permitirá tener claras las tareas a realizar en el hotel y de esa forma puedan ser sincronizadas en pro de mejorar el tiempo de ejecución, las competencias a utilizar y fijar salarios cercanos a las tareas desempeñadas en el área permitiendo la equidad en las retribuciones del personal del hotel.

Valoración y clasificación

En el modelo de gestión por competencias es necesario que se definan retribuciones idóneas a las tareas desempeñadas, para ello se realizan valoraciones y clasificaciones del puesto que permitan la segmentación de áreas a trabajo a través de la identificación de características que permitan una mejor evaluación y acercamiento hacia lo que en realidad necesita la empresas, en esta misma línea para Alles (2016) la clasificación del puesto se basa en 4 valoraciones, nivel jerárquico, por la formación requerida, los recursos que maneja el área y por la gestión de resultados, para estas variables el centro es la organización, la formación requerida es la variable que destaca las competencias del colaborador en el área de trabajo, a partir de esta se pueden fijar capacitaciones específicas y obtener resultados.

Para Ramos (Coord.) (2012), la evaluación o valoración es el análisis de actuación y evolución del colaborador en el puesto, según parámetros que miden los objetivos, para que determinen y proporcionen información cuantificable y medible. Para una valoración de puestos el departamento de talento humano requiere de la creación de lineamiento que permitan la creación de variables medibles para evaluar y clasificar de forma adecuada las competencias en el colaborador. Para Fernández-Ríos (2007), la valoración es aquella que permite establecer el valor relativo del puesto y utiliza información del análisis y descripción del puesto para la creación de valores idóneos que permitan la clasificación.

El autor con el cual se fija postura es Ramos (Coord.) (2012), para efectos de la investigación, propone la valoración como el análisis del desarrollo del colaborador dentro del puesto de trabajo, define parámetros a través de los cuales se puede identificar los resultados de los objetivos y a partir de estos se pueda retribuir de manera correcta al colaborador, según sea la evolución y los resultados, de esa forma se retribuirá.

En base a las referencias teóricas, la valoración y clasificación del puesto, se define como el ordenamiento de los puestos, de forma que estos se clasifiquen según diferentes parámetros, como la responsabilidad, los tipos de tareas que ejerce, el grado de complejidad y los conocimientos requeridos, en base a esto establecer modelos de medición cualitativos y cuantitativos que permitan la obtención información precisa con la cual se fijen mejores retribuciones. En el modelo de retribución, es importante que el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, identifique sistemas a través de los cuales pueda evaluar las características y desempeño de los puestos, de esta forma obtendrá información que le permita clasificar de forma correcta cada uno de los puestos, lo que lleve a seleccionar el personal correcto para cada una de las áreas por parte del departamento de Recursos humanos.

Comparación con el mercado

La creación de la política de retribución en la organización está acompañada por el análisis del mercado laboral, que permita realizar comparaciones que lleven a una retribución equitativa, que genere ambientes laborales idóneos para desempeñar las tareas y desarrollar las competencias de los colaboradores para González (2017) considera que la estructura salarial de la organización requiere del estudio de los salarios que se pagan en otras empresas del mismo sector, así permite la creación de salarios equitativos, esta es una de las variables más importantes a tener en cuenta, esta muestra remuneraciones de referencia para fijar salarios idóneos para cada área de trabajo relacionada con la competencia requerida.

Para Alles (2016), es el estudio de valores y escalas de salarios, asegura que la comparación permite evaluar y clasificar el salario de los puestos de trabajo, de esta forma se logra para Alles la definición de salarios más equitativos. Jiménez (2013), define la comparación como un punto

de referencia externo para tomar decisiones salariales en la organización, el uso de fuentes de referencia externas permite identificar los salarios a nivel general y que se establezca remuneraciones equilibradas, que no estén por encima ni por debajo de la referencia.

El autor con el cual se fija postura para efectos de la investigación es la definición de González (2017) define la importancia de analizar la estructura salarial de cada una de las diferentes empresas del sector al cual se dedica la organización, de esta forma establecer referencias de cuáles son los salarios que frecuentemente se pagan en cada una de las áreas y fijar de esta forma salarios equitativos no solo por las competencias sino también por las referencias obtenidas del mercado.

En referencia de las bases teóricas la comparación del mercado se puede considerar el análisis que se realiza acerca de los sistemas de retribución y los salarios que se pagan en diferentes empresas del sector en el cual se encuentre la organización, esto permitirá tener niveles de referencia que permitan retribuir adecuadamente al colaborador, la comparación con el mercado se define además, como la ruta de guía necesaria tener en cuenta para fijar salarios en el modelo de retribución por competencias.

Para el Hotel, será muy importante considerar los salarios que se paguen en diferentes hoteles del sector, tener en cuenta la diferencia entre los salarios pagados al personal de un hotel de las zonas urbanas y hoteles en zonas rurales, identificando la diferencia se podrá comparar en el municipio de San Gil los diferentes hoteles campestres del sector y los salarios pagados en cada una de las áreas de estos, estas referencias permitirán retribuir de forma equitativa al mercado y a las competencias de cada uno de los colaboradores.

Diseño de una política retributiva

Una política de retribución es el broche de seguridad en una empresa en la que se aplique el modelo de Gestión por competencias, la política permite coordinar y remunerar de forma adecuada el cargo y las competencias utilizadas por el colaborador, Para González (2017), considera un sistema de retribución basado en el valor relativo y la ponderación de los puestos teniendo en cuenta la complejidad, dificultad, competencias requeridas e impacto en el logro de los objetivos, González identifica variables que permitan crear una política en la que la remuneración del colaborador sea equitativa con las obligaciones de este dentro de la organización. Para Alles (2016), la política retributiva debe ser objetiva y considera que las herramientas utilizadas por el área deben ayudar a implementar criterios cuantificables que permitan un pago equitativo al colaborador, además la política debe tener una relación con la descripción del puesto y comparaciones con el mercado, estas variables permiten crear una política adecuada para la organización. Las políticas retributivas buscan generar un pago equitativo dentro de la organización, manteniendo a través de esta variable la competitividad. Para Jiménez (2013), las políticas de remuneración deben ir más allá que de una valoración del puesto y de una retribución por competencias individuales y resultados, sino que se deben crear políticas en las que se tenga en cuenta la compensación en el mercado, para que se puedan crear retribuciones más complejas y menos estandarizadas.

El autor con el cual se fija postura es la definición de Jiménez (2013), define la política de retribución como los lineamientos en los cuales se tenga en cuenta las compensaciones en el mercado con el fin de que se creen retribuciones menos estandarizadas que permitan un pago equitativo en la organización, en el cual se tengan diferentes variables presentes como valoración del puesto, retribución por competencias individuales y por resultados.

Considerando los referentes teóricos citados, podemos definir la política retributiva, como el diseño de parámetros, lineamientos y estrategias con las cuales se busca crear un modelo claro y transparente que exprese la manera de retribución de cada una de las tareas, responsabilidades y procesos de cada una de las áreas teniendo en cuenta las competencias aplicadas por los colaboradores y los resultados tanto positivos como negativos obtenidos por estos. En la investigación el objeto de estudio el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, es importante que en la implementación de la gestión humana por competencias se tenga en cuenta la creación de políticas retributivas adecuadas a cada una de las competencias y tareas a desarrollar por parte del colaborador, la creación de esta política recomendablemente debe ser publica y explicada con el objetivo de mostrar claridad y transparencia por parte del hotel.

Operacionalización de la variable

Definición nominal: gestión humana por competencias.

1.1 Definición conceptual de gestión humana por competencias: es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, y facilitar al mismo tiempo el desarrollo profesional de las personas (Alles, 2009).

1.2 Definición operacional de la gestión por competencias: puntuaciones obtenidas en la escala de Likert de Hernández, Fernández y Baptista (2014), con 72 ítems que evalúan la gestión humana por competencias en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio San Gil - Santander, que implica el modelo para alinear el capital intelectual de la organización con la estrategia de negocios y facilitar al mismo tiempo el desarrollo profesional de las personas, respecto a los cuales el personal debe indicar las opciones de respuestas, (S): siempre, (CS): casi

siempre, (AV): a veces, (CN): casi nunca, (N): nunca, calificándose desde cinco (5) al uno (1) los enunciados positivos y del uno (1) al cinco (5) los enunciados negativos, siendo los puntajes altos índice de mayor aplicabilidad.

Tabla 2.

Operacionalización de la variable

Objetivo general: Evaluar la gestión humana por competencias en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio San Gil - Santander.				
Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Sub Dimensión	Indicadores
Identificar las características de la competencia del talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio San Gil - Santander.	Gestión humana por competencias.	Características de la competencia.		Adecuadas al negocio. Adecuadas a la realidad actual y futura. Operativas, codificables y manejables. Exhaustiva. Terminología y evaluación. De fácil identificación.
Describir los tipos de competencia del talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio San Gil - Santander.		Tipos de competencia.	Dificultad de adquisición Similitudes temáticas entre competencias	Conocimientos. Habilidades. Capacidades. Cognoscitivas Gerenciales Ayuda y servicio. Influencia Eficacia personal De logro y acción.
Determinar la clasificación de competencias según su dificultad de detección del talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio San Gil - Santander.		Clasificación de competencias.		Destrezas o habilidades. Concepto de uno mismo. Rasgos de personalidad. Actitudes - valores. Conocimientos.
Establecer la retribución por competencia del talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio San Gil - Santander.		Retribución por competencias.		Descriptivo del puesto. Valoración y clasificación. Comparación con el mercado. Diseño de una política retributiva.

Fuente: elaboración propia (2020).

Capítulo III

Marco metodológico

El trabajo investigativo por la naturaleza presenta un método cuantitativo con los cuales se pudo desarrollar la investigación. El capítulo especifica el diseño, población, técnicas, estrategias e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, plan de análisis de datos, y procedimiento del trabajo, a fin de evaluar la gestión por competencias en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil.

Paradigma de la investigación

Toda actividad científica está determinada por uno o varios paradigmas correspondientes a ellos, condicionando el modo de abordar los objetos, métodos, aquello relacionado con el conocimiento y manera de conocer, según los autores Herrera, Guerrero y Ramírez, (2018). En el criterio de Hurtado y Toro (2013), los paradigmas, constituyen la lógica de la actividad investigativa, proporcionando una visión de los fenómenos, un modo de desmenuzar la complejidad de la realidad, señalando al investigador la manera de actuar.

Al respecto, el enfoque de la investigación en curso es positivista y método cuantitativo. Hernández, Fernández y Baptista (2014), manifiestan que el conocimiento debe ser objetivo, generado a partir de un proceso deductivo en el que, a través de la medición numérica y el

análisis estadístico inferencial, se prueban hipótesis previamente formuladas, asociado con prácticas y normas de las ciencias naturales y del positivismo.

Tipo de investigación

La investigación enfocada hacia la gestión humana por competencias se presenta de tipo descriptiva, debido a que estudia las variables mediante la obtención de datos de fuentes primarias y su propósito es describir el problema. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación descriptiva busca especificar propiedades y características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

En este mismo concepto Del Cid, Méndez y Sandoval (2014), señalan que un estudio descriptivo, es igual que los demás tipos de investigación, sólo que, con más especificidad, empieza por determinar el objeto de estudio (organización de las empresas, clima laboral, satisfacción de clientes, productividad, preferencias, entre otros). Luego establece instrumentos para medir adecuadamente el nivel de ese objeto de estudio; supone una adecuada familiarización con el objeto de estudio para poder saber qué y cómo se va a medir lo que nos interesa.

Según su profundidad, se constituyó en una investigación descriptiva, que se llevó a efecto tomando en cuenta las realidades de los hechos que surgieron durante la investigación y tuvo como manejo las variables de gestión por competencias y la retribución de estas. Al mismo tiempo, Hernández, Fernández y Baptista, (2014), afirman que los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, estos pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; así como diferentes comunidades,

situaciones o eventos, a su vez, los diseños transaccionales se dividen en tres: exploratorios, descriptivos y correlacionales - causales.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación, según Palella y Martins (2010), se refiere a las estrategias que adopta el investigador para responder al problema, dificultad o inconvenientes planteados en el estudio, pasos, y etapas que se aplican para el logro de los objetivos planteados. Por su parte, el diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación.

Para Arias (2012), el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En el caso objeto de estudio, el diseño de la investigación se cataloga de campo no experimental; de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), definen un estudio no experimental cuando no se da una manipulación deliberada de las variables y sólo se observan y analizan los fenómenos en su ambiente natural.

De esa forma, la investigación en curso se cataloga como transversal, no experimental, y de campo. Según Bavaresco (2008), siendo el propósito la descripción de características del fenómeno en estudio, el cual fue el conocimiento del proceso llevado en el análisis de las competencias humanas y la gestión de estas en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil por tal motivo, la investigación presenta un diseño transeccional descriptivo, el cual es concebido por Hernández, Fernández y Baptista (2014), como aquel que presentan un panorama del estado de una o más variables, su relación en uno o más grupos de personas, objetos e indicadores en determinado momento.

De acuerdo con el diseño, el tipo de investigación fue de campo, siendo el origen de la información el personal de atención al cliente, aseo, administrativo, cocineros y auxiliares, meseros y contador del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil. En este mismo orden de ideas, se cataloga como transeccional, en atención a los postulados de Hurtado (2010), debido a que la línea del tiempo fue en el período 2020, recolectándose los datos en un sólo momento, en un tiempo único; su propósito fue el analizar las variables en un momento dado, para luego procesar los resultados, dando origen a las conclusiones y recomendaciones.

Población de la investigación

La población es el universo total de la investigación, con características homogéneas y necesarias para la realización del estudio y es quien suministra los datos de manera exacta a fin de ayudar a conseguir un margen de eficiencia en la investigación. Según Tamayo y Tamayo (2007) la población está determinada por la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos que fundamentan esta investigación.

Palella y Martins (2010), mencionan que la población es el conjunto de unidades de las que se desean obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. También es definida como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible. Para Arias (2012), es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) expresan que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Es la totalidad del fenómeno a

estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. Para tal fin se realizó un censo poblacional, permitiendo obtener la medición del número total de colaboradores (12) en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, gracias al recuento de individuos que conformaron la población.

Para El Instituto Nacional de Estadística (2005) el censo poblacional es un estudio que permite conocer el número integral de habitantes, viviendas y edificios existentes en cualquier nivel geográfico, además los censos permiten tomar decisiones en temas importantes del sector y ayudan a asignar de manera eficiente los recursos por parte de las administraciones. Al respecto, para la presente investigación se utilizó como población, los colaboradores del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil (tabla 3).

Tabla 3.

Población del Hotel Campestre Santa Catalina

Áreas	División de personal	N.º de colaboradores
Administrativa.	Gerente.	1
	Jefe de área del hotel.	1
	Jefe de cocina.	1
	Jefe de área financiera y contador.	1
Operativa.	Camarera.	1
	Recepcionista.	2
	Mantenimiento.	1
Cocina y mantenimiento.	Chef.	1
	Auxiliar de Cocina.	1
	Meseros.	2
Total		12 sujetos

Fuente: elaboración propia (2020).

El Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, caracterizado por prestar el servicio de alojamientos y con servicios complementarios como el expendio a la mesa de comidas preparadas, ubicado en el municipio de san Gil, departamento de

Santander, en la Avenida Ragonessi 4 – 125 impar Barrio Ragonessi, poblaciones menores a quince personas (15) y con un área de influencia superior a treinta personas (30). Su estructura funcional, está constituida por la gerencia general, área operativa en la cual se destacan los jefes de alojamientos, de alimentos y bebidas. La otra área funcional es la financiera, en la cual se encuentra el jefe de contaduría.

De acuerdo con los criterios de nuestro objeto de estudio, se utilizó como población el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, por ser un hotel que brinda el servicio de alojamiento en diferentes modelos y capacidades, para los diferentes grupos de personas que deseen hospedarse, como camas dobles, individuales, entre otras. Además, brinda un plan de entretenimiento y servicios complementarios como aparcamiento gratuito, red Wi-Fi, piscinas, spa-relajación, guarda equipajes, servicios de televisión 24 horas, parques, actividades deportivas y lavanderías.

En mención a los criterios, se hace referencia específicamente a la estructura organizacional del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil. Las unidades de análisis son doce (12) sujetos, determinadas por el número de personas que ejercen cargos en pertinencia al personal del hotel; un gerente, una camarera, una persona encargada del mantenimiento de piscinas u otros arreglos, dos personas encargadas de la recepción, una persona como jefe de área del hotel, un jefe de restaurante, un cocinero, un auxiliar de cocina, dos meseros y un contador, todos de ambos sexos, mayores de edad, profesionales, contratos fijos, independientemente de su estado civil.

Técnicas e instrumento de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos son recursos empleados para facilitar la recolección y el análisis de los hechos observados, estos son numerosos y varían de acuerdo con

los factores a evaluarse. Según Tamayo y Tamayo (2007), es aquí donde se explica el procedimiento, lugar y condiciones de la recolección de datos. Esta sección es la expresión operativa del diseño de la investigación, la especificación concreta de cómo se hará.

A tal efecto, se utilizó la encuesta como técnica para la recolección de datos, y como instrumento un cuestionario, el cual consiste en una lista de preguntas con escala de selección múltiples estructurado por setenta y dos (72) ítems, con una escala ordinal, mediante opciones de respuestas, (S): siempre, (CS): casi siempre, (AV): a veces, (CN): casi nunca, (N): nunca. Bavaresco (2008), lo define como un instrumento, herramienta o medio que recoge información directa.

Por su lado, Hernández, Fernández y Baptista (2014), manifestaron que este tipo de escalas es un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes, estas direcciones pueden ser favorable positiva o negativa, de acuerdo con los cuales codificará las opciones de respuesta: calificándose del cinco (5) al uno (1) los enunciados positivos y del uno (1) al cinco (5) los enunciados negativos (tabla 4).

Tabla 4.

Codificación de las opciones de respuestas

Opciones positivas de Alternativa	Opciones Negativas Ponderación
(5) Siempre	(1) Nunca
(4) Casi Siempre	(2) Casi Nunca
(3) A veces	(3) A veces
(2) Casi Nunca	(4) Casi Siempre
(1) Nunca	(5) Siempre

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Por su lado, Tamayo y Tamayo (2007), afirman que los cuestionarios contienen aspectos del fenómeno considerado esencial, permitiendo, además, aislar ciertos problemas de interés principales, reduciendo la realidad a cierto número de datos esenciales y precisando el objeto de

estudio.

Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014), afirman que un cuestionario es el conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, se basan en preguntas que pueden ser cerradas o abiertas. Para dar respuesta al propósito de la investigación se generó un baremo de interpretación de la media aritmética estableciendo el comportamiento de los indicadores de la gestión por competencias (tabla 5).

Tabla 5.

Baremo de categorización de la media aritmética estableciendo la evaluación de la gestión por competencias

Rango de puntaje	Categorización
1-1,79	No presente
1,80-2,59	Poco presente
2,6-3,39	Medianamente presente
3,4-4,19	Presente
4,2-5	Muy presente

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos

Validez

Un instrumento es válido cuando este mide verdaderamente lo que se desea, es decir, la variable objeto de estudio. La elaboración de este constituye uno de los procesos primordiales de la investigación, la construcción del conjunto de preguntas que den respuesta a los objetivos constituye la clave para obtener información requerida. La validez del contenido es la correspondencia del instrumento con su contexto teórico.

Según Chávez (2012), la validez es la eficacia con que un instrumento mide lo que se pretende. De igual manera, para Hernández, Fernández y Baptista (2014), la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. La validez de un cuestionario para este autor es el análisis cuidadoso y crítico de la totalidad de los reactivos, de

acuerdo con el área específica de contenido. Para ello se consideró la validez de contenido a través del juicio de cinco (5) expertos en el área de talento humano, quienes determinaron la pertinencia de los ítems en relación con la variable, los objetivos, dimensiones e indicadores.

Confiabilidad

Según Chávez (2012), la confiabilidad es el grado de congruencia con que se realiza la medición de una variable y para la presente investigación, se utilizará la fórmula de Alfa Cronbach. Se realizó una prueba piloto a doce (12) sujetos, con características similares a la población objeto de estudio. Luego, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, aplicada la fórmula se obtuvo una confiabilidad del instrumento de (0,82) en el coeficiente de Alfa de Cronbach, la cual indica que el referido instrumento es altamente confiable según el baremo de interpretación (tabla 6).

Tabla 6.

Escala para la valorización del coeficiente de confiabilidad

Escala	Categoría
De 0 hasta 0,20	Muy baja.
De 0,21 hasta 0,40	Baja.
De 0,41 hasta 0,60	Moderada.
De 0,61 hasta 0,80	Alta.
De 0,81 hasta 1	Muy alta.

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014).

Plan de análisis de datos

Una vez completada la recolección de los datos se procede al análisis de resultados. En este sentido, para Niño (2011), el análisis de datos provenientes de entrevistas implica que el investigador examine datos procesados, revise el material original grabado para examinarlo, comparando respuestas de entrevistados, con la finalidad de observar detallada la información, estudiando el momento y circunstancias en que respondieron, y actitudes reflejadas en la aplicación. El análisis de datos por encuestas, están representados numéricamente en cuadros y

tablas, facilitando el análisis estadístico.

Por consiguiente, el análisis de datos arrojados por la población estudiada, se realizará mediante la codificación y tabulación por parte del investigador, con el programa IBM SPSS Statistics V.22, para luego aplicar la estadística descriptiva; para Cruz, Olivares y González (2014), esta trata entonces de inferir o sacar conclusiones sobre algunos aspectos de la población, que se refiere a la confirmación de alguna hipótesis, prueba de hipótesis o estimación de algún promedio numérico u otras características de la población.

Procedimiento de la investigación

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados, será necesario establecer las fases a seguir, describiendo las actividades que permitirán la obtención de los resultados esperados en cada etapa del desarrollo de esta. En este sentido, se han identificado cinco etapas: selección del tema, revisión de la literatura, selección de la metodología, aplicación del instrumento y análisis, y discusión de los resultados.

Selección del tema: en esta fase fue necesaria una indagación de las necesidades presentes en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, posteriormente se identificó la problemática partiendo de sus causas y consecuencias, permitiendo la realización de la sistematización y formulación del problema.

Revisión de la literatura: una vez elegido el tema, se procedió a la verificación de los fundamentos teóricos pertinentes para la sustentación de la investigación, logrando con esto revisar lo concerniente a los antecedentes y luego operacionalizar las variables de estudio, para la posterior teorización de las bases teóricas en función al tema central seleccionado, con sus correspondientes dimensiones, subdimensiones e indicadores.

Selección de la metodología: establecidas las bases teóricas del estudio, será necesario la

conformación de un marco metodológico de enfoque positivista, diseño descriptivo y tipología explicativa, no experimental de campo y transeccional descriptivo, de manera que sirva de base para la selección de la población y posterior elaboración del instrumento de recolección de datos. Aplicación del instrumento: después de validar el instrumento según el juicio de los expertos, se procederá a la recolección de la información, para luego llevar a cabo la aplicación de este, tomando en consideración la confiabilidad y su validez, este será dirigido a los sujetos con criterios de selección para dicha investigación.

Análisis y discusión de los resultados: una vez aplicado el instrumento a la población estudiada, se procederá al tratamiento estadístico de los datos, para el análisis y correspondiente discusión de los resultados, a fin de analizar y evaluar la gestión por competencias en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, para posteriormente proceder a emitir las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo IV

Resultados

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos del proceso de recolección de información, de acuerdo con la investigación gestión humana por competencias en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil - Santander, para dar respuesta a los objetivos específicos valorados, mediante las dimensiones, sub dimensiones e indicadores; y así interpretar las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado; compuesto este apartado por la presentación y análisis de los resultados, y su discusión.

Presentación y análisis de los resultados

El análisis de los resultados se inició con la presentación de la variable Gestión humana por competencias, de acuerdo con sus dimensiones e indicadores. En las siguientes tablas se presentan

los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, sobre la misma, interpretando todas las respuestas obtenidas por medio de un cuestionario, dirigido a los (12) sujetos, entre estos: personal administrativo, operativo, de aseo y atención al cliente. El personal del hotel constituido por el gerente general, en el área administrativa el jefe del área del hotel, jefe de cocina y jefe de área financiera y contador, en el área operativa se encuentra la camarera, recepcionista y personal de mantenimiento y el personal de cocina conformado por el chef, auxiliar de cocina y meseros del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil – Santander.

Dimensión: Características de la competencia del talento humano.

Objetivo específico: Identificar las características de la competencia del talento humano del Hotel Santa Catalina del Municipio San Gil - Santander.

Tabla 7.

Características de la competencia del talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil - Santander

Alternativas de respuesta		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total			Promedio
Indicadores	Ítems	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	F%	
Adecuadas al negocio.	1 - 3	1	0,06	7	0,56	5	0,39	0	0,00	0	0,00	12	1	100	3,67
Adecuadas a la realidad actual y futura.	4 - 6	5	0,42	7	0,56	0	0,03	0	0,00	0	0,00	12	1	100	4,39
Operativas, codificables y manejables.	7 - 9	7	0,61	4	0,33	1	0,06	0	0,00	0	0,00	12	1	100	4,56
Exhaustiva.	10 - 12	2	0,14	7	0,58	3	0,28	0	0,00	0	0,00	12	1	100	3,86
Terminología y evaluación.	13 - 15	0	0,00	5	0,39	7	0,56	1	0,06	0	0,00	12	1	100	3,33
De fácil identificación.	16 - 18	1	0,06	4	0,33	0	0,00	7	0,61	0	0,00	12	1	100	2,83
Total promediado		3	0,21	6	0,46	3	0,22	1	0,11	0	0,00	12	1	100	3,77
Sumatoria de Tendencias		67% Positiva				22% Neutral			11% Negativa						
Baremos de la interpretación de la media.															
Categorías		Rangos		Alternativas				Promedio total de la dimensión							
No presente.		1 - 1,79		(1) Nunca.				3,77							
Poco presente.		1,8 - 2,59		(2) Casi nunca.											
Medianamente presente.		2,6 - 3,39		(3) A veces.											
Presente.		3,4 - 4,19		(4) Casi siempre.											
Muy presente.		4,2 – 5		(5) Siempre.				Categoría "Presente".							

Fuente: elaboración propia (2020).

En la tabla 7, se visualizan las dimensiones relacionadas a los componentes de característica de la competencia, catalogado como presente, con un promedio de la media aritmética de 3,77; siendo el indicador con mayor falencia de fácil identificación. Al respecto, 7 sujetos de los encuestados, representado por el 56% manifestó que casi siempre poseían competencias inimitables, de acuerdo con el indicador adecuadas a la realidad actual y futura, 7 sujetos informantes correspondientes al 56% expusieron que casi siempre la empresa adapta sus requerimientos a los posibles futuros escenarios.

El indicador operativas, codificables y manejables, fue el más favorecido con una media aritmética de 4.56, 7 informantes, siendo el 61%, enunciaron que siempre la organización evalúa las competencias del talento humano; en el indicador exhaustivas, se puede evidenciar que 7 personas valorado en un 58% casi siempre la organización adapta las competencias acordes a sus procesos internos y externos. Se puede observar en el indicador terminología y evaluación, que 7 de los 12 encuestados, valorado en un 56% a veces, la empresa diseña plan de acción para reforzar y mejorar las competencias donde haya lugar.

Respondiendo al segundo objetivo que buscó describir los tipos de competencia del talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio San Gil – Santander, se presenta la tabla 8 y 9.

Sub-Dimensión: Dificultad de adquisición del talento humano.

Objetivo específico: Describir los tipos de competencia del talento humano del Hotel Santa Catalina del Municipio San Gil - Santander.

Tabla 8.

*Dificultad de adquisición del talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina del**Municipio de San Gil - Santander*

Alternativas de respuesta		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total			Promedio
Indicadores	Ítems	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	F%	
Conocimientos.	19 – 21	0	0,00	0	0,03	10	0,83	2	0,14	0	0,00	12	1	100	2,89
Habilidades.	22 – 24	3	0,25	1	0,11	8	0,64	0	0,00	0	0,00	12	1	100	3,61
Actitudes.	25 – 27	11	0,89	1	0,11	0	0,00	0	0,00	0	0,00	12	1	100	4,89
Total promediado		5	0,38	1	0,08	6	0,49	1	0,05	0	0,00	12	1	100	3,80
Sumatoria de Tendencias		46% Positiva				49% Neutral			5% Negativa						
Baremos de la interpretación de la media.															
Categorías	Rangos	Alternativas				Promedio total de la dimensión									
No presente.	1 - 1,79	(1) Nunca.				3,80									
Poco presente.	1,8 - 2,59	(2) Casi nunca.													
Medianamente presente.	2,6 - 3,39	(3) A veces.													
Presente.	3,4 - 4,19	(4) Casi siempre.				Categoría "Presente".									
Muy presente.	4,2 – 5	(5) Siempre.													

Fuente: elaboración propia (2020).

En la tabla 8 se desarrolla el análisis de los resultados de la dimensión tipos de competencia según su dificultad de adquisición del talento humano del Hotel Santa Catalina del Municipio San Gil – Santander, catalogada como presente, con un promedio de la media aritmética de 3.8; el indicador con menor valor fue conocimientos. En mención al indicador conocimientos, 10 (83%) de los encuestados, manifestaron que a veces la organización crea escenarios donde los colaboradores puedan desarrollar nuevos conocimientos, lo que debilita la capacidad de las personas para adquirir saberes que promuevan y mejoren las buenas prácticas en cada una de las distintas áreas que conforman el Hotel. Al abordar el indicador habilidades, 8 sujetos, 64% manifestaron solo a veces, los miembros pertenecientes al Hotel Campestre Santa Catalina cuentan con las habilidades tanto físicas como mentales enfocadas a suplir las necesidades de cada área.

Finalmente, para el indicador actitudes, siendo este el más favorecido, 11 de los 12 encuestados, 89%, expresaron que siempre las actitudes del personal se adaptan a la cultura,

normas y valores organizacionales propios de la empresa, dando como resultado un ambiente de trabajo óptimo.

Sub-Dimensión: Similitudes temáticas entre competencias del talento humano.

Objetivo específico: Describir los tipos de competencia del talento humano del Hotel

Santa Catalina del Municipio San Gil - Santander.

Tabla 9.

Similitudes temáticas entre competencias del talento humano del Hotel Campestre Santa

Catalina del Municipio de San Gil - Santander

Alternativas de respuesta		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total			Promedio
Indicadores	Ítems	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	F%	
Cognoscitivas.	28 – 30	3	0,28	9	0,72	0	0,00	0	0,00	0	0,00	12	1	100	4,28
Gerenciales.	31 – 33	0	0,00	0	0,00	5	0,44	6	0,53	0	0,03	12	1	100	2,42
Ayuda y servicio.	34 – 36	8	0,67	4	0,33	0	0,00	0	0,00	0	0,00	12	1	100	4,67
Influencia.	37 – 39	3	0,28	5	0,39	4	0,33	0	0,00	0	0,00	12	1	100	3,94
Eficacia personal.	40 – 42	3	0,25	5	0,39	4	0,36	0	0,00	0	0,00	12	1	100	3,89
De logro y acción.	43 – 45	0	0,03	7	0,61	4	0,31	1	0,06	0	0,00	12	1	100	3,61
Total promediado		3	0,25	5	0,41	3	0,24	1	0,10	0	0,00	12	1	100	3,80
Sumatoria de Tendencias		66% Positiva				24% Neutral			10% Negativa						
Baremos de la interpretación de la media.															
Categorías	Rangos	Alternativas				Promedio total de la dimensión									
No presente.	1 - 1,79	(1) Nunca.				3,80									
Poco presente.	1,8 - 2,59	(2) Casi nunca.													
Medianamente presente.	2,6 - 3,39	(3) A veces.													
Presente.	3,4 - 4,19	(4) Casi siempre.				Categoría "Presente".									
Muy presente.	4,2 – 5	(5) Siempre.													

Fuente: elaboración propia (2020).

En la tabla 8 se visualizan las dimensiones relacionadas al subdimensión similitudes temáticas entre las competencias del Hotel Campestre Santa Catalina Municipio de San Gil – Santander, se evidencia un promedio total de la dimensión de 3,80 categorizado como presente. Al identificar los tipos de competencia según similitud ente temáticas de la competencia del talento humano, es favorecida el indicador de ayuda y servicio, siendo el indicador con mayor falencia

el indicador de gerenciales. Según el indicador cognoscitivas, 9 sujetos, 72% manifestaron casi siempre los colaboradores articulados a la empresa cuentan con las capacidades de razonar frente a los distintos escenarios complejos que pudiesen ocurrir en la empresa; 6 encuestados 53% expresaron que casi nunca el personal se destaca por su capacidad de liderazgo, lo que impacta negativamente la toma de decisiones de forma oportuna.

Igualmente se indica, en cuanto al indicador de ayuda y servicio, que 8 de los sujetos estudiados representados en un 67%, manifestaron que siempre la empresa como los colaboradores velan por satisfacer las necesidades de los clientes internos, externos y potenciales. Así mismo, para el indicador de eficacia personal 7 sujetos informantes, 61% expresaron que casi siempre la empresa los motiva e incentiva al logro mediante bonificaciones por el cumplimiento de metas.

Respecto a la influencia, 5 informantes, siendo el 39%, enunciaron que casi siempre, las prácticas de la organización influyen de manera positiva y permiten el crecimiento personal de cada uno de los miembros, favoreciendo de esta manera a la creación de relaciones interpersonales dentro de un clima de organizacional óptimo; en el indicador eficiencia personal, se puede ver que 5 personas, 39%, respondieron que casi siempre el personal se adapta de manera rápida a los cambios dentro del equipo de trabajo debido a que desarrollan una mentalidad abierta y afronta de manera positiva los cambios. Para concluir la presente dimensión, el indicador de logro y acción 7 personas correspondientes al 61% de la población total, expresaron que casi siempre la organización diseña planes con el fin de alcanzar las metas trazadas por las distintas áreas, motivando de manera constante al logro mediante bonificaciones e incentivos.

Después de abordar la valoración de los indicadores de las dimensiones: dificultad de adquisición y similitudes temáticas entre competencias se presenta de manera integral la tabla 8, dando respuesta a la operacionalización de dicha variable de estudio.

Dimensión: Tipos de competencia del talento humano.

Objetivo específico: Describir los tipos de competencia del talento humano del Hotel

Santa Catalina del Municipio San Gil - Santander.

Tabla. 10.

Tipos de competencias del talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil - Santander

Alternativas de respuesta				S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total	
Indicadores	Ítems	Fa	Fr	Promedio		Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	F%	
Dificultad de adquisición.	19 - 27	5	0,38	1	0,08	6	0,49	1	0,05	0	0,00	12	1	100	3,80
Similitudes temáticas entre competencias.	28 - 45	3	0,25	5	0,41	3	0,24	1	0,10	0	0,00	12	1	100	3,80
Total promediado		4	0,31	3	0,25	4	0,37	1	0,07	0	0,00	12	1	100	3,80
Sumatoria de Tendencias		56% Positiva				37% Neutral			7% Negativa						
Baremos de la interpretación de la media.															
Categorías		Rangos			Alternativas			Promedio total de la dimensión							
No presente.		1 - 1,79			(1) Nunca.										
Poco presente.		1,8 - 2,59			(2)										
Casi nunca								3,77							
Medianamente presente		2,6 - 3,39			(3)										
A veces															
Presente		2,6 - 3,39			(4)										
Casi siempre															
Muy presente		4,2 – 5			(5) siempre			Categoría “presente”							

Fuente: elaboración propia (2020).

En la tabla 10, se visualizan las dimensiones relacionadas a la variable Tipos de competencias del talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina Municipio de San Gil – Santander, valorada como presente, de acuerdo con una media aritmética de 3.77. Iniciando el análisis con la dimensión componentes de dificultad de adquisición, para el cual, del total de los encuestados, 6 coincidieron respectivamente que a veces el talento humano cuenta con el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes específicas requeridos para cada puesto, representado en un 49%; por otro lado, 5 informantes, 41% manifestaron que casi siempre los miembros

pertenecientes al equipo de trabajo tienen y han desarrollado de manera positiva competencias genéricas que les permiten desenvolverse de manera correcta en cada uno de los posibles escenarios dentro del hotel.

Respondiendo al tercer objetivo que busca determinar la clasificación de las competencias del talento humano según su dificultad de detección en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, se presenta la tabla 9.

Dimensión: Clasificación de competencias según su dificultad de detección.

Objetivo específico: Determinar la clasificación de competencias según su dificultad de detección del talento humano del Hotel Santa Catalina del Municipio San Gil – Santander.

Tabla. 11.

Clasificación de competencias según su dificultad de detección del talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil – Santander

Alternativas de respuesta		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total			Promedio
Indicadores	Ítems	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	F%	
Destrezas o habilidades.	46 - 48	8	0,64	4	0,36	0	0,00	0	0,00	0	0,00	12	1	100	4,64
Concepto de uno mismo.	49 - 51	7	0,61	5	0,39	0	0,00	0	0,00	0	0,00	12	1	100	4,61
Rasgos de personalidad.	52 - 54	1	0,08	7	0,58	0	0,03	4	0,31	0	0,00	12	1	100	3,44
Actitudes – valores.	55 - 57	3	0,25	5	0,39	4	0,36	0	0,00	0	0,00	12	1	100	3,89
Conocimientos.	58 - 60	0	0,00	5	0,39	7	0,58	0	0,03	0	0,00	12	1	100	3,36
Total promediado		4	0,32	5	0,42	2	0,19	1	0,07	0	0,00	12	1	100	3,99
Sumatoria de Tendencias		74% Positiva				19% Neutral		7% Negativa							
Baremos de la interpretación de la media.															
Categorías	Rangos		Alternativas				Promedio total de la dimensión								
No presente.	1 - 1,79		(1) Nunca.				3,99								
Poco presente.	1,8 - 2,59		(2) Casi nunca.												
Medianamente presente.	2,6 - 3,39		(3) A veces.												
Presente.	3,4 - 4,19		(4) Casi siempre.				Categoría "Presente".								
Muy presente	4,2 – 5		(5) Siempre.												

Fuente: elaboración propia (2020).

De acuerdo con la tabla 11 que referencia la clasificación de las competencias según su dificultad de detección se evidencia que la media aritmética total de la dimensión es de 3,99 puntos porcentuales, reflejando la sumatoria de tendencias un 74% positiva, 19% neutral y 7% negativa categorizando la dimensión como presente en el modelo de gestión humana por competencias en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil.

Además, se permite analizar el indicador destrezas o habilidades como el más favorecido, con un promedio de 4,64, lo que categoriza el indicador como muy presente en la clasificación de las competencias, esto muestra un buen comportamiento del indicador dentro modelo de gestión en el hotel. Continuando el análisis de la dimensión, se reconoce el indicador conocimientos como el de mayor falencia presentando un promedio de 3,36 puntos porcentuales dando a conocer que medianamente se presentan los conocimientos en la clasificación de las competencias en el hotel, esto refleja una falta de atención por parte de la organización hacia esta capacidad en el colaborador.

En este sentido, el análisis de los indicadores de la dimensión se resaltan las destrezas o habilidades, se identifican los resultados de 8 sujetos informantes 64%, estos manifestaron que en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil siempre las competencias están clasificadas considerando destrezas o habilidades de cada uno de sus colaboradores, lo que permite conocer que por parte de la organización se identifican capacidades en el colaborador y las considera para asignar tareas, además juegan un papel individual y grupal muy importante en las personas para el beneficio y desarrollo del colaborador y organización. Por consiguiente 4 sujetos de la población 36% manifestaron que casi siempre se clasifican las competencias por destrezas o habilidades en el hotel, apoyando así las respuestas dadas en el análisis de la anterior alternativa de respuesta.

De acuerdo con el indicador concepto de uno mismo, el cual tuvo un promedio de 4,61 categorizándolo como muy presente, 7 sujetos de la población objeto de estudio 61% los cuales manifestaron que siempre el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil considera el concepto propio del colaborador como competencia dentro de la clasificación del modelo de gestión, este resultado muestra que la organización tiene en cuenta las capacidades diferenciadoras de cada colaborador como motor de crecimiento de este dentro y fuera del hotel. Al respecto 5 sujetos 39% manifestaron la alternativa de respuesta casi siempre, fijando con ello el concepto propio de la persona dentro del modelo de gestión humana por competencias en la organización.

Considerando el indicador rasgos de personalidad, el cual presento un promedio de 3,44 puntos porcentuales categorizándolo como presente dentro del modelo de gestión humana por competencias, 7 sujetos 58% de la población objeto de estudio manifestaron que casi siempre se clasifican las competencias considerado rasgos distintivos en el colaborador, preocupa dentro del análisis de los resultados la votación de 4 sujetos 31% los cuales manifiestan que casi nunca la organización contempla los rasgos de personalidad como clasificación de las competencias dentro del modelo de gestión en la organización, siendo esta la segunda mayor votación en este indicador, mientras que 1 sujeto de la población 8% manifestó que siempre se clasifican las competencias por este indicador en el modelo de gestión humana por competencias del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil – Santander.

Completando el análisis de los resultados, el indicador actitudes – valores presento un promedio de 3,89 categorizándolo como presente, 5 sujetos de la población objeto de estudio 39% manifestaron casi siempre la empresa considera las actitudes – valores como competencias en el colaborador, haciéndolos participes de varias disciplinas en la empresa y fortaleciendo las relaciones entre sus colaboradores, 3 sujetos 25% encuestados manifestaron que siempre se

En lo que concierne al indicador conocimientos, presenta el promedio más deprimido de la dimensión clasificación de las competencias con 3,36 puntos porcentuales categorizándola como medianamente presente, 7 sujetos de la población 58% manifestaron que a veces se considera el conocimiento para el desarrollo de actividades y competencias, 5 sujetos 39% enunciaron que casi siempre se contemplan los conocimientos como competencia para el desarrollo y cumplimiento de actividades del hotel.

De acuerdo con el último objetivo específico de la investigación, que busca establecer la retribución por competencias del talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, se enuncia la tabla 12.

Objetivo específico: Establecer la retribución por competencia del talento humano del Hotel Santa Catalina del Municipio San Gil – Santander.

*Retribución de competencias del talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina
del Municipio de San Gil – Santander*

Alternativas de respuesta		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total			Promedio
Indicadores	Ítems	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	F%	
Descriptivo del puesto.	61 – 63	7	0,61	4	0,36	0	0,03	0	0,00	0	0,00	12	1	100	4,58
Valoración y clasificación.	64 – 66	10	0,83	1	0,11	1	0,06	0	0,00	0	0,00	12	1	100	4,78
Comparación con el mercado.	67 – 69	0	0,00	7	0,58	5	0,39	0	0,03	0	0,00	12	1	100	3,56
Diseño de una política retributiva.	70 – 72	7	0,56	4	0,33	0	0,03	1	0,08	0	0,00	12	1	100	4,36
Total promediado		6	0,50	4	0,35	2	0,13	0	0,03	0	0,00	12	1	100	4,32
Sumatoria de Tendencias		85% Positiva				13% Neutral				3% Negativa					
Baremos de la interpretación de la media.															
Categorías		Rangos		Alternativas				Promedio total de la dimensión							
No presente.		1 - 1,79		(1) Nunca.											
Poco presente.		1.8 - 2.59		(2) Casi nunca.											

Medianamente presente.	2,6 - 3,39	(3) A veces.	4,32
Presente.	3,4 - 4,19	(4) Casi siempre.	
Muy presente.	4,2 - 5	(5) Siempre.	Categoría " Muy Presente".

Fuente: elaboración propia (2020).

De acuerdo con la tabla 12, referenciando el objetivo específico retribución de competencias del talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil se evidencia que la media aritmética total de la dimensión es de 4,32 puntos porcentuales, reflejando la sumatoria de tendencias un 85% positiva, 13% neutral y 3% negativa categorizando la dimensión como muy presente en el modelo de gestión humana por competencias en el hotel, diagnosticando que el hotel establece de manera adecuada las retribuciones a sus colaboradores contemplando las competencias de cada uno de ellos.

Asimismo, se permite identificar el indicador valoración y clasificación del puesto de trabajo como el más favorecido, con un promedio de 4,78 puntos porcentuales, categorizándolo como muy presente en la dimensión, en consecuencia, se destaca la correcta asignación de tareas y puestos de trabajos a los colaboradores, gracias a la clasificación y valoración realizada por parte de la organización. Del mismo modo en el análisis de la dimensión, se reconoce el indicador comparación con el mercado como el de mayor falencia presentando un promedio de 3,56 categorizándolo como presente en el modelo de gestión, lo que muestra un panorama incierto al momento de retribuir a los colaboradores, al no contemplar la organización salarios pagados en hoteles del sector.

Respecto al análisis del indicador descriptivo del puesto conviene destacar los resultados de 7 sujetos informantes 61%, estos manifestaron que en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil se realiza previa descripción del puesto en la que se identifica, diseña y caracteriza las funciones requeridas para cada una de las áreas. Por consiguiente 4 sujetos de la población 36% manifestaron que casi siempre se determinan las competencias requeridas para los

diferentes perfiles de trabajo que permitan retribuir de manera equitativa.

Del mismo modo se analizan los resultados del indicador valoración y clasificación del puesto, el cual tuvo un promedio de 4,78 categorizándolo como muy presente en el modelo de gestión humana por competencias y siendo el indicador de mayor promedio dentro de la dimensión, 10 sujetos de la población objeto de estudio 83% los cuales manifestaron que siempre el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil determina la evolución del puesto considerando los resultados obtenidos y las competencias aplicadas por los colaboradores. De manera análoga 1 sujetos 11% manifestó la alternativa de respuesta casi siempre y 1 sujeto 6% votó que a veces el hotel destaca las competencias a utilizar en cada uno de los puestos de trabajo.

Considerando el indicador comparación con el mercado, el cual presento un promedio de 3,56 puntos porcentuales siendo el promedio más rendido de la dimensión y categorizado como presente dentro del modelo de gestión humana por competencias, 7 sujetos 58% de la población objeto de estudio manifestaron que casi siempre el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil considera el mercado laboral para fijar tareas, procesos de selección y respectivas compensaciones a los colaboradores. Dentro del análisis genera preocupación los resultados la votación de 5 sujetos 39% los cuales manifiestan que a veces el hotel fija retribuciones en el personal considerando de referencia salarios pagados en empresas del mismo sector, se destaca esta votación como la segunda en este indicador.

Para concluir el análisis de los resultados, se analiza el indicador diseño de una política retributiva, esta presento un promedio de 4,36 categorizándolo como muy presente, 7 sujetos de la población objeto de estudio 56% manifestaron siempre el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil fija lineamientos de retribución basados en la evaluación y valoración de las competencias. Continuando con el análisis 4 sujetos 33% encuestados manifestaron que casi

siempre el hotel dispone de normas que describan la remuneración a colaboradores considerando las competencias aplicadas, mientras que 1 sujeto 8% manifestó que casi nunca el hotel establece remuneraciones de acuerdo con las competencias y desempeño del personal.

En atención al objetivo general, tiene como fin evaluar la gestión humana por competencias en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio San Gil - Santander, se enuncia la tabla 13.

Variable: Gestión humana por competencias en el Hotel Santa Catalina del Municipio San Gil - Santander.

Tabla 13.

Gestión humana por competencias en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil - Santander

Alternativas de respuestas		S (5)		CS (4)		AV (3)		CN (2)		N (1)		Total			Promedio
Dimensiones	Ítems	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr	F%	
Características de la competencia.	1-18	3	0,21	6	0,46	3	0,22	1	0,11	0	0,00	12	1	100	3,77
Tipos de competencia	19-42	4	0,31	3	0,25	4	0,37	1	0,07	0	0,00	12	1	100	3,80
Clasificación de competencias.	46-60	4	0,32	5	0,42	2	0,19	1	0,07	0	0,00	12	1	100	3,99
Retribución por competencias.	61-72	6	0,50	4	0,35	2	0,13	0	0,03	0	0,00	12	1	100	4,32
Total promediado		4	0,34	4	0,37	3	0,23	1	0,07	0	0,00	12	1	100	3,97
Sumatoria de Tendencias		70% Positiva				23% Neutral		% Negativa							
Baremos de la interpretación de la media.															
Categorías	Rangos	Alternativas				Promedio total de la dimensión.									
No presente.	1 - 1,79	(1) Nunca.				3,97									
Poco presente.	1,8 - 2,59	(2) Casi nunca.													
Medianamente presente.	2,6 - 3,39	(3) A veces.													
Presente.	3,4 - 4,19	(4) Casi siempre.													
Muy presente.	4,2 – 5	(5) Siempre.				Categoría "presente".									

Fuente: elaboración propia (2020).

De acuerdo con la tabla referenciada se visualiza el análisis de las dimensiones relacionadas a la variable de estudio gestión humana por competencias, categorizada como presente en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil – Santander, de acuerdo con una media aritmética de 3,97 puntos porcentuales. Al respecto, es favorecida la dimensión retribución por competencias con una media aritmética de 4,32 puntos porcentuales, categorizado como muy presente, esto refleja que se están definiendo parámetros claros para retribuir equitativamente a cada uno de los colaboradores. La dimensión que presentó mayor falencia fue las características de la competencia presentando una media aritmética 3,77 puntos porcentuales y categorizado como presente en el modelo de gestión humana por competencias del hotel.

Iniciando el análisis con la dimensión características de la competencia dentro del Hotel Campestre Santa Catalina Municipio de San Gil – Santander, categorizado como presente con un promedio de 3.77 y siendo el indicador con mayor falencia, donde 6 de 12 encuestados, correspondientes al 46% expresaron que casi siempre es posible identificar las cualidades inimitables en el personal que conforma el equipo de trabajo del objeto de estudio. Respecto a la dimensión, tipos de la competencia, 4 sujetos 31%, declararon que siempre la organización define e identifica las competencias tanto específicas como genéricas necesarias para el desarrollo de las actividades propias de cada puesto de trabajo. Siguiendo esta tendencia positiva 3 de los encuestados, 25%, expresó que casi siempre.

Del mismo modo, la dimensión clasificación de las competencias según su detección, se analiza que es categorizada como presente 3,99 en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil – Santander, esto muestra que se están determinando de manera adecuada la clasificación de las competencias de los colaboradores en el hotel. El análisis de las alternativas de respuesta concluyo que 5 sujetos 42% manifestaron que casi siempre se describe actividades

del puesto de trabajo y competencias a utilizar. mientras que 4 sujetos 32% manifestaron que siempre en los puestos de trabajo se consideran las competencias específicas de los colaboradores, además 2 sujetos 19% afirmaron que a veces la empresa clasifica las competencias de manera que genere crecimiento del colaborador en el área de trabajo y 1 sujeto, 7%, manifestó que casi nunca se clasifican las competencias de la población objeto de estudio.

Por su parte, la retribución por competencias, se destaca por ser la dimensión con mayor promedio 4,32 y mayor aplicabilidad en el modelo de gestión humana por competencias, valorado como muy presente en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil – Santander, del cual 6 sujetos, 50% de la población encuestada manifestó que siempre se realizan retribuciones en el hotel considerando las competencias de los colaboradores, mientras tanto 4 sujetos, 35%, manifestaron que casi siempre se establecen remuneraciones de acuerdo con las competencias y desempeño del personal y para completar los votantes 2 sujetos, 13% formularon que a veces se realizan retribuciones por competencias por parte del hotel hacia los colaboradores.

Este análisis permitió comprender y conocer cuáles son las dimensiones que mayor aplicabilidad presentan en Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil por parte del departamento de recursos humanos, muestra efectos positivos al establecer políticas retributivas claras en los colaboradores motivándolos a desarrollar sus competencias en el área de trabajo y fomentar ambientes laborales armónicos que aumenten la productividad y competitividad del hotel en el sector.

Discusión de los resultados

Al identificar las características de la competencia del talento humano, se catalogó como presente, siendo el indicador con mayor falencia de fácil identificación, y el de mayor valor operativas, codificables y manejables. De acuerdo con Ramos (2012), las características de fácil identificación se refieren a la implementación un sistema que permita identificar el nivel o grado de la competencia de manera fácil y sencilla.

En cuanto al indicador operativas, codificables y manejables, el autor Sagi-Vela (2004), define la competencia como mensurable, la cual se manifiesta bajo una serie de conductas y acciones observables en el trabajo diario. Esta característica utiliza la medición de la competencia como una herramienta facilitadora para medir, identificar y establecer sí los conocimientos, habilidades y actitudes se desarrollan acorde a las políticas de la organización.

De acuerdo con los tipos de competencia del talento humano del Hotel Campestre Santa Catalina, el cual se catalogó como presente, caracterizado por el indicador dificultad de adquisición, como el más deprimido, entendiendo que los miembros que conforman el equipo de trabajo no siempre cuentan con los conocimientos, habilidades y experiencia académica necesarios para desarrollar de manera óptima cada una de sus actividades. Sin embargo, se identifica una tendencia positiva hacía las similitudes temáticas entre competencias, Alles (2015), nombra estas competencias como cardinales y hace referencia a todos los atributos que deben poseer todos los miembros de la organización siendo indiferente el cargo y labor a desempeñar.

Al determinar la clasificación de las competencias del talento humano, se considera presente, siendo el indicador conocimientos, el más deprimido de la dimensión. Se caracteriza el indicador destrezas o habilidades favorecido al presentar mayor promedio. Para Santillán (2010), el conocimiento es aquella capacidad humana, basada en la experiencia y que sintetiza y transforma

la información en decisiones y acciones concretas. La realización de tareas implicara utilizar conocimientos para realizarla, por ello estima que los colaboradores creen bases sólidas de sus conocimientos permitiéndoles aprender y reaprender, generando un buen desempeño.

De acuerdo con la retribución por competencias del talento humano, se considera muy presente, catalogado el indicador comparación con el mercado como afectado, siendo el indicador valoración y clasificación del puesto el más favorecido, en el cual destacan las competencias a utilizar en cada uno de los puestos de trabajo en el Hotel. Por su parte, para González (2017) la estructura salarial de la organización requiere del estudio de salarios pagados en otras empresas del mismo sector, permitiendo la creación de salarios equitativos. Este aporte contempla conocer remuneraciones de referencia en el mercado para fijar salarios idóneos en la organización teniendo en cuenta las competencias aplicadas en cada área de trabajo.

La gestión humana por competencias en el Hotel Campestre Santa Catalina del Municipio de San Gil, se cataloga presente, siendo desfavorecida la dimensión característica de la competencia presentando un promedio aplacado. Por tanto, La dimensión retribución por competencias la que presento una tendencia positiva en la población objeto de estudio. Para Embid, Fernández-Velilla y Rueda (2011), el modelo de gestión por competencias es la manera más eficaz de identificar y desarrollar el conocimiento, capacidades y habilidades de las personas. El modelo de gestión humana por competencias es caracterizado por la forma correcta de identificar y realizar procesos de selección, generando en las áreas de la organización la participación del colaborador idóneo.

Por su parte, Alles (2009) afianza la gestión de competencias como un método solido con una larga trayectoria, basado en competencias desarrolladas y adaptadas por las personas para desempeñarse correctamente en el área de trabajo. La autora brinda con su aporte un apoyo y

testimonio de la aplicación de este modelo en las empresas, considerando ventajas competitivas y diferenciadoras que llegan a tener los colaboradores y el hotel en el sector.

Conclusiones

Tomando en cuenta los resultados de la investigación, los hallazgos evidencian que: (1) las características de la competencia del talento humano, se catalogó como presente, siendo el indicador con mayor deficiencia de fácil identificación, y el de mayor valor operativas, codificables y manejables. Lo que origina falencias al momento de establecer los métodos y grados en que se evalúan las competencias dentro de la organización.

(2) Referente a los tipos de competencias de talento humano, se catalogó como presente, se evidencia que los colaboradores cuentan con las competencias para desenvolverse en todos los escenarios que se pudiesen presentar dentro de la organización, sin embargo, se identifica una falencia en cuanto a competencias específicas se refiere, lo que genera capital humano poco especializado y con los conocimientos mínimos requeridos para suplir las necesidades de sus áreas.

(3) Atendiendo los resultados de la clasificación de las competencias del talento humano, se considera presente en el modelo de gestión, siendo el indicador conocimientos el más afectado, por consiguiente, el indicador destrezas o habilidades el más favorecido de la dimensión, presentando una tendencia marcada por la participación de los colaboradores para la creación de estrategias y puestos de trabajo considerando las competencias específicas.

(4) Referente a la retribución por competencias, se cataloga muy presente, siendo el indicador comparación con el mercado el más deprimido y el indicador valoración y clasificación del puesto de trabajo el más favorecido de la dimensión. Permitiendo al hotel valorar resultados considerando competencias aplicadas que lleven a establecer remuneraciones equitativas con relación al desempeño del colaborador.

(5) El modelo de gestión humana por competencias del Hotel Campestre Santa

Catalina del Municipio de San Gil – Santander, se catalogó como presente, siendo el indicador retribución por competencias el de mayor puntaje, lo que demuestra un efecto positivo en la gestión del talento humano, la cual permite desarrollar competencias diferenciadoras en los colaboradores, aumentar la productividad y ofrecer una ventaja competitiva frente a las demás empresas pertenecientes al sector hotelero.

Recomendaciones

Partiendo de los resultados y conclusiones, se recomienda al Hotel Santa Catalina del Municipio San Gil – Santander:

- (1) Fortalecer la fácil identificación de las competencias de talento humano, mediante trabajos colaborativos que le permita a la empresa, conocer las características, rasgos y cualidades de su gente para desarrollar al colaborador, y asociarlos a la estrategia del negocio.
- (2) Desarrollar nuevos conocimientos a través de capacitaciones y especializaciones constantes, donde se incentive y motive a los colaboradores adquirir nuevos saberes y perfeccionar todas aquellas habilidades específicas necesarias para la correcta ejecución de las actividades propias de cada puesto según su manual de funciones.
- (3) Permitir el desarrollo del colaborador y determinación de competencias mediante plataformas educativas virtuales gratuitas como Coursera, Udemy, Google Primer, entre otras, que originen en el colaborador la importancia de aprender a determinar actitudes, conocimientos, rasgos y conceptos propios de su personalidad, aprovechando la oportunidad del trabajo y estudio mediante la auto formación.
- (4) Brindar acompañamiento a la retribución por competencias, mediante la identificación y evaluación de remuneraciones pagadas en el mercado, que originen establecer políticas retributivas competitivas, equitativas y adecuadas a la realidad de las organizaciones y el colaborador. Al respecto, se sugiere disponer un benchmarking, que permita conocer practicas positivas aplicadas en el mercado, equiparando la aplicación en el modelo de gestión humana por competencias.
- (5) Desarrollar un sistema de información (instrumentos de recolección de datos) que correlacione todas las áreas del hotel, que permita evaluar de manera clara, objetiva y precisa

la gestión humana por competencias, que identifique debilidades en el capital humano, generando planes de mejora continua que permitan la aplicación y evaluación de estrategias enfocadas a desarrollar competencias y cumplimiento de objetivos acentuando la productividad en la organización.

Referencias

- Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión Por Competencias (2ª.ed.). Ediciones Granica. Recuperado de https://ezproxy.cuc.edu.co:2531/es/ereader/cuc/66659?fs_q=Direcci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20De%20Recursos%20Humanos:%20Gesti%C3%B3n%20Por%20Competencias.&prev=fs&page=5
- Alles, M. (2009). Diccionario de competencias La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas. Ediciones Granica. https://ezproxy.cuc.edu.co:2531/es/ereader/cuc/66703?as_contributor=Alles,_Martha_Alicia&as_contributor_op=unaccent_iexact&prev=as&fs_page=2
- Alles, M. (2015). Diccionario de competencias: las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias. La trilogía. Tomo 1 (2a. ed.). Ediciones Granica. <https://ezproxy.cuc.edu.co:2531/es/lc/cuc/titulos/66790>
- Alles, M. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1 (3a. ed.). Ediciones Granica. <https://ezproxy.cuc.edu.co:2531/es/ereader/cuc/66750?page=414>
- Andrés, A. (2016). La personalidad. Editorial UOC. <https://ezproxy.cuc.edu.co:2531/es/ereader/cuc/57916?page=19>
- Annía, M., Villalobos, J., Ramírez, R. y Ramos, Y. (2019). “Capacidades dinámicas frente a la incertidumbre: una mirada desde la gestión universitaria”. Maracaibo, Venezuela: Revista Venezolana de Gerencia (RVG).
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme

Barrios, C., Benedito, V., Cabrera, N., Cano, E., Fabregat, J., Fernández, M., ... Tierno, M. (2016).

Evaluación por competencias: la perspectiva de las primeras promociones de graduados en el EEES. Ediciones Octaedro. Recuperado de

[https://books.google.com.co/books?id=LgiIDwAAQBAJ&pg=PT4&dq=barrios,+benedito,](https://books.google.com.co/books?id=LgiIDwAAQBAJ&pg=PT4&dq=barrios,+benedito,+cabrera+(2016)&hl=es-)

[419&sa=X&ved=2ahUKEwig0uS_i4DrAhXnRd8KHUoOBbkQ6AEwAHoECAMQAg#v](https://books.google.com.co/books?id=LgiIDwAAQBAJ&pg=PT4&dq=barrios,+benedito,+cabrera+(2016)&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwig0uS_i4DrAhXnRd8KHUoOBbkQ6AEwAHoECAMQAg#v=onepage&q=barrios%2C%20benedito%2C%20cabrera%20(2016)&f=false)

Bavaresco, A. (2008). Proceso Metodológico en la Investigación. (Cómo hacer un diseño de investigación). Maracaibo, Venezuela: Imprenta Internacional

Blanco, A. (2007). Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. ESIC. Recuperado de

<https://books.google.com.co/books?id=H1tYIHVziM8C&pg=PA71&dq=tipos+de+competencias+segun+autores&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwilqoCAnIrkAhUFheAKHQIgAKIQ6>

[AEIKDAA#v=onepage&q=tipos%20de%20competencias%20segun%20autores&f=false](https://books.google.com.co/books?id=H1tYIHVziM8C&pg=PA71&dq=tipos+de+competencias+segun+autores&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwilqoCAnIrkAhUFheAKHQIgAKIQ6AEIKDAA#v=onepage&q=tipos%20de%20competencias%20segun%20autores&f=false)

Byars, L., y Rue, L. (2007). Human Resource Management. New York, Estados Unidos: McGraw – Hill Interamericana Editores, S.A.

Calderón, A. (2010). Identificación y definición de las competencias generales y específicas para una PYME del sector industrial. Universidad de San Buenaventura, Cali.

Calvo Sanz, P. (2015). Gestión por competencias como factor de mejora de calidad asistencial. Ediciones Díaz de Santos. <https://ezproxy.cuc.edu.co:2531/es/lc/cuc/titulos/62938>

Cano, E. (2005). Como mejorar las competencias de los docentes. Guía para la evaluación y el desarrollo de las competencias del profesorado. Editorial GRAÓ, de IRIF, S.L.

Recuperado de

[https://books.google.com.co/books?id=HP7oCJch5k4C&printsec=frontcover#v=onepage
& q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=HP7oCJch5k4C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)

Chávez, N. (2012). Introducción a la investigación educativa. Ars Gráfica Editores, Maracaibo (Venezuela).

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw – Hill Interamericana Editores, S.A.

Cloninger, S. (2002). Teoría de la personalidad. Pearson Educación. Recuperado de [https://books.google.com.co/books?id=8O81kic5J5AC&pg=PA193&dq=rasgos+de+pers
o
nalidad&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi8woLllyfqAhWiT98KHY5pD48Q6AEwAXoEC
AIQAg#v=onepage&q=rasgos%20de%20personalidad&f=false](https://books.google.com.co/books?id=8O81kic5J5AC&pg=PA193&dq=rasgos+de+personalidad&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi8woLllyfqAhWiT98KHY5pD48Q6AEwAXoECAIQAg#v=onepage&q=rasgos%20de%20personalidad&f=false)

Coff, R., y Kryscynski, D. (2011). “Drilling for micro-foundations of human capital based competitive advantages”. Journal of Management, Forthcoming. Wisconsin, Estados Unidos: Southern Management Association

Cruz, C., Olivares, S., y González, M. (2014). Metodología de la Investigación. México: Grupo Editorial Patria.

Cuesta, A. (2015). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Bogotá, Colombia: Ediciones ECOE

- De Estadística, I. N. (2005). España al comienzo del siglo XXI: censos de población y viviendas 2001. Instituto Nacional de Estadística.
<https://ezproxy.cuc.edu.co:2531/es/ereader/cuc/34995?page=11>
- Del Cid, A., Méndez, R., y Sandoval, F. (2014). Investigación, fundamentos y Metodología. México: Editorial Pearson Educación
- Embid, O., Fernández-Velilla, B., y Rueda, I. (2011). Gestión por Competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón. Recuperado de
[file:///C:/Users/luisp/Downloads/Dialnet-GestionPorCompetenciasEnLaAdministracionDeLaComuni-454671%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/luisp/Downloads/Dialnet-GestionPorCompetenciasEnLaAdministracionDeLaComuni-454671%20(1).pdf)
- Escamilla, A. (2008). Las Competencias Básicas: claves y propuestas para su desarrollo en los centros. GRAÓ.
<https://books.google.com.co/books?id=24QuEvBI3sMC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Fernández-Ríos, M. (2007). Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios. Ediciones Díaz de Santos.
<https://ezproxy.cuc.edu.co:2531/es/ereader/cuc/52907?page=95>
- Gallego, M. (2009). Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Revista universidad EAFIT.
- González, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.). Universidad del Norte. <https://ezproxy.cuc.edu.co:2531/es/ereader/cuc/70028?page=231>
- Gutiérrez, E. (2010). Formulación de la conducta organizacional. Recuperado de
<https://books.google.com.co/books?id=pIOIBAAQBAJ&pg=PA69&dq=concepto+de+>

un o+mismo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiioJ7z3obqAhXII-

AKHYPLAjQQ6AEwA3oECAMQAg#v=onepage&q=concepto%20de%20uno%20mismo
o&f=false

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México: Editorial McGraw-Hill

Herrera, B., Guerrero, H., y Ramírez, R. (2018). Investigación como estrategia pedagógica: Una mirada desde la educación, escuela y transformación de la comunidad global. Barranquilla,

Colombia: Editorial Universitaria de la Costa

[https://books.google.com.co/books?id=o6MNnxlFfNQC&pg=PA117&dq=adecuadas+al](https://books.google.com.co/books?id=o6MNnxlFfNQC&pg=PA117&dq=adecuadas+al+negoci)
[+negoci](https://books.google.com.co/books?id=o6MNnxlFfNQC&pg=PA117&dq=adecuadas+al+negoci)

o&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiZ0IzlmYzqAhVPmeAKHayoAAsQ6AEIJzAA#v=onepage&q=adecuadas%20al%20negocio&f=false

Hurtado, I., y Toro, J. (2013). Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio. Valencia, Venezuela: Editorial Episteme

Hurtado, J. (2010). Metodología de la Investigación. Guía para una comprensión holística de la ciencia. Caracas, Venezuela: Ediciones Quirón

Ibáñez, O., Fernández-Velilla, B., y Rueda, I. (2011). Gestión por Competencias en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón. Gobierno de Aragón Departamento de Presidencia. Recuperado de

http://bibliotecavirtual.aragon.es/bva/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=3600146

Jiménez, A. (2000). Creando valor. A través de las personas. Ediciones Díaz de Santos.

<https://ezproxy.cuc.edu.co:2531/es/ereader/cuc/62819?page=325>

Jiménez, A. (2013). Compensación. Ediciones Díaz de Santos.

<https://ezproxy.cuc.edu.co:2531/es/ereader/cuc/62825?page=113>

Jiménez, A. (2013). Competencias. Recuperado de

https://ezproxy.cuc.edu.co:2531/es/ereader/cuc/62824?prev=as&as_all=gesti%C3%B3n por competencias&as_all_op=unaccent_icontains

Lipman, M., Sharp, A. (1988). Investigación Ética: Manual Del Profesor Para Acompañar a Lisa. Recuperado

de

<https://books.google.com.co/books?id=V7b4Exssgw8C&pg=PA274&dq=concepto+de+un>

[o+mismo&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiioJ7z3obqAhXII-](https://books.google.com.co/books?id=V7b4Exssgw8C&pg=PA274&dq=concepto+de+un)

[AKHYPLAjQQ6AEwAHoECAYQAg#v=onepage&q=concepto%20de%20uno%20mis m o&f=false](https://books.google.com.co/books?id=V7b4Exssgw8C&pg=PA274&dq=concepto+de+un)

Liskova, S., y Tomšík, P. (2013). “Competency-based approach to human resources management”.

In Agricultural Economics. AGRICECON. 59(1), 496-504.

Montes, J., y González, P. (2010). Selección de Personal. Recuperado de

<https://books.google.com.co/books?id=0jkELJ2nfVwC&pg=PA70&dq=clasificacion+de+competencias+segun+autores&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj41IOD9YTqAhWhUt8KHSMgAS8Q6AEILzAB#v=onepage&q=clasificacion%20de%20competencias%20segun%20autores&f=false>

- Morris, Ch., y Maisto, A. (2005). Introducción a la psicología. Pearson Educación. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=PLDQoRgu5ZYC&pg=PP408&dq=rasgos+de+personalidad&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi8woLlYfqAhWiT98KHY5pD48Q6AEwAnoECAMQAg#v=onepage&q=rasgos%20de%20personalidad&f=false>
- Niño, V. (2011). Metodología de la Investigación diseño y ejecución. Ediciones de la U. Recuperado de <http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/3243/1/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20DISENO%20Y%20EJECUCION.pdf>
- North, K. Rivas, R. (2008). Gestión del conocimiento. Una guía práctica hacia la empresa inteligente. Libros en RED. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=R0fpIfI6yNAC&pg=PA124&dq=competencias+mensurables&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjuzqfMo4zqAhWCUt8KHVQJDcoQ6AEIMDAB#v=onepage&q=competencias%20mensurables&f=false>
- Ortiz, J., Rendón, M., y Atehortúa, J. (2012). Score De Competencias: Cómo Transformar El Modelo De Competencias De Su Negocio. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=IUhMAAAQBAJ&pg=PT223&dq=gestion+humana+por+competencias&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiVzZ-Un4LqAhXQm-AKHURsAhw4ChDoAQhiMAc#v=onepage&q=gestion%20humana%20por%20competencias&f=false>
- Oxford Learner's Dictionarie. Influencia. En Oxford Advanced Learner's Dictionary.

Recuperado de

https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/influence_2

Pablos, P., y Lytras, M. (2008). “Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage”. In *Journal of Knowledge Management*. 12(6), 48-55.

Palella, S., y Martins, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas, Venezuela: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Preciado, A. (2006). *Modelo de Evaluación Por Competencias Laborales*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=47aiKacwZrUC&pg=RA1-PA21&dq=clasificacion+de+competencias+segun+autores&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj41IOD9YTqAhWhUt8KHSMgAS8Q6AEIODAC#v=onepage&q=clasificacion%20de%20competencias%20segun%20autores&f=false>

Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias*. Netbiblo. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=Hs8lm2CdcpUC&pg=PA79&dq=retribucion+por+competencias&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiN9oziq4nqAhWhY98KHQtEBwUQ6AEILzAB#v=onepage&q=retribucion%20por%20competencias&f=false>

Ramírez, R. I. Chacón, H., y El Kadi, O. (2018). *Gestión estratégica del talento humano en las PYMES.*, Medellín, Colombia: Editorial Corporación CIMTED

Ramírez, R. I., Lay, N., y Sukier, H. (2020). “Gerencia Estratégica para la Gestión de Personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile”. *Información Tecnológica*. La Serena, Chile: Centro de Información Tecnológica

Ramírez, R.I., Espindola, C., Ruíz, G., y Hugueth, A. (2019). “Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico”. *Información Tecnológica*. La Serena, Chile: Centro

de Información Tecnológica

Ramírez Molina, R. I., Antequera Amaris, R. R., Villalobos Antúnez, J. V., Lay, N., y Ruiz, G.

(2020). Gestión Humana por Competencias ante Escenarios Competitivos y complejos: Una aproximación Teórica Reflexiva. Artículo por publicar.

Ramos, P. (Coord.). (2012). Gestión por competencias (2a. ed.). Editorial ICB.

<https://ezproxy.cuc.edu.co:2531/es/ereader/cuc/105619?page=55>

Real Academia Española. (s.f.). Cognoscitivo, va. En Diccionario de la lengua española.

Recuperado de <https://dle.rae.es/cognoscitivo>

Ríos, J., Crissien, T., Ramírez, R., Villalobos, J., Lay, N., y Ramos, Y. (2020). “Current state of agricultural units: as a phenomenon and complexity”. Utopía y Praxis Latinoamericana. Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.

Ríos, J., Ramírez, R. I., Villalobos, J., Ruiz, G., y Ramos, Y. (2019). “Elements, resources and capacities of agricultural production units: from a thoughtful analytical approach”. Utopía y Praxis Latinoamericana. Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social. Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia.

Robbins, S. (2018). Administración. México, DF: Editorial Pearson

Rodríguez, J. (2015). Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una universidad de Lima Metropolitana. Propósitos y Representaciones, 3(2), 319-401. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2015.v3n2.81>

Rosales Jiménez, J. J. (2013). Habilidades sociales. Recuperado de <https://ezproxy.cuc.edu.co:2531/es/ereader/cuc/50255?page=33>

Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., Rahayu, M. (2020). The effects of human resource

- flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance *Revista: Growing Science*, 10(8), 1777-1786.
- Sagi-Vela, L. (2004). *Gestión por competencias*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=H4eZvRMWVcUC&printsec=frontcover&dq=gestion+humana+por+competencias&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiruOqPgILqAhVomeAKHbyYDn8Q6AEIMDAB#v=onepage&q=gestion%20humana%20por%20competencias&f=false>
- Sánchez, A., Ramos, E., y Marset, P. (1994). *La Actitud Participativa En La Salud: Entre La Teoría Y La Practica*. EDITUM. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=6neSIOEbX7EC&pg=PA89&dq=actitud&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwi79b-8pofqAhUBh-AKHZVHB4AQ6AEwA3oECAIQAg#v=onepage&q=actitud&f=false>
- Santillán, M. (2010). *Gestión del conocimiento: El modelo de gestión de empresas del siglo XXI*. Netbiblo. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=sJxoZWwePicC&pg=PA15&dq=que+es+conocimiento&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjpkcWW4ofqAhXhUd8KHZBfB8IQ6AEwAXoECAUQAQ#v=onepage&q=que%20es%20conocimiento&f=false>
- Schuler, R., y Tarique, I. (2012). *Global talent management: Theoretical perspectives, systems, and challenges*, *Handbook of research in international human resource management*. Cheltenham, England: Edward Elgar
- Showkat, G. (2019). *Human Resource Management: A Competence Based Approach*. *Revista: Pacific Business Review International*. 12(3), 30-37.
- Stačinskaitė, S., y Petrauskienė, R. (2018). "Application of the Competency Model in the Human

- Resources Management Process in the Civil Service: Experience of Lithuanian Institutions”.
- Public Policy And Administration. Estados Unidos: Publicaciones SAGE
- Stettinius W., Wood, Jr., y Colley, Jr. (2009). Plan de negocio: Como diseñarlo e implementarlo.
- Tamayo y Tamayo, M. (2007). Técnicas de la Investigación. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo
- Venegas, B.C., Thill, K., Domnanovich, J. (2017). The importance of strategic competence in HRM. Evidence from Austria, Czech Republic, Hungary and Slovakia. Revista: Journal of Eastern European and Central Asian Research, 4(2), 11.